



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***A importância da gestão das expectativas
dos colaboradores no aumento da motivação e
do comprometimento organizacional – Estudo de
Caso***

Ana Sofia Batista Marques

Orientação: Prof. Doutor Jorge Faria

Prof.^a Doutora Fátima Jorge

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2015



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***A importância da gestão das expectativas
dos colaboradores no aumento da motivação e
do comprometimento organizacional – Estudo de
Caso***

Ana Sofia Batista Marques

Orientação: Prof. Doutor Jorge Faria

Prof.^a Doutora Fátima Jorge

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2015

Dedicatória

A todas as Estrelas - na Terra e no Céu - que fazem parte da minha Caminhada.

“Ninguém está só ou sem ajuda,
A força que guia as Estrelas guia-nos a nós também. “

Shrii Prabhat Ranjan Sarkar

Resumo

O panorama atual da sociedade e das organizações carece de compreender e conhecer se as competências dos colaboradores estão ou não a ser aproveitadas dentro da organização e/ou se as suas necessidades profissionais e pessoais estão a ser valorizadas.

O presente estudo pretende evidenciar a importância da gestão das expectativas na motivação e comprometimento organizacional de 152 colaboradores de uma organização do setor farmacêutico português. A análise quantitativa dos dados foi realizada através do *software* SPSS e a qualitativa através de matrizes de análise de conteúdo. Os resultados mostram quais são as expectativas dos colaboradores desde a sua integração, os fatores que contribuem para os elevados níveis de motivação e comprometimento e como o trabalho desenvolvido pelas chefias contempla a gestão das expectativas e motivações. Consideramos que as expectativas são um pilar fulcral na gestão das equipas em prol da motivação e do comprometimento.

Palavras-chave: Expectativas; Motivação; Comprometimento

The importance of managing the expectations of employees in increasing the motivation and organizational commitment – Case Study

Abstract

The current situation of society and organizations lack the understanding and knowing that the skills of employees are either not being utilized within the organization and / or their professional and personal needs are being valued.

This study aims to highlight the importance of managing expectations in motivation and organizational commitment of 152 employees of an organization of the Portuguese pharmaceutical sector. The quantitative data analysis was performed using SPSS software and qualitative matrices through content analysis. The results show what the expectations of employees since its integration, the factors contributing to the high levels of motivation and commitment and how the work done by managers contemplates the management of expectations and motivations. We believe that the expectations are a key pillar in the management of teams for the sake of motivation and commitment.

Keyword: Expectations; Motivation; Commitment

Agradecimentos

A todas as Estrelas - na Terra e no Céu - que fazem parte da minha Vida, pessoal, profissional e académica, expresso imensa gratidão pelo papel que desempenharam e continuam a desempenhar ao contribuírem para o Ser que sou, permitindo-me encarar os desafios sempre da melhor forma possível e, assim, alcançar mais uma etapa da minha História.

O meu muito Obrigada! Até sempre!

Índice

Índice de Anexos	8
Índice de Figuras	10
Índice de Quadros	11
Índice de Tabelas	12
1. INTRODUÇÃO	16
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha	16
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos	17
1.3. Metodologia	18
1.4. Estrutura do Trabalho	19
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA OU ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	22
2.1 Considerações Gerais Sobre a Revisão Bibliográfica	22
2.2 Expectativas	23
2.2.1 Teoria das Expectativas de Vroom.....	24
2.2.2 A teoria de expectativa de Lawler	25
2.3 Motivação	27
2.3.1 Teorias da Motivação.....	28
2.4 Comprometimento organizacional	40

3.	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	49
3.1.	Objetivos	50
3.2.	Instrumentos e procedimentos de recolha de dados.....	51
3.3.	Metodologia de análise de dados	53
3.4.	Caracterização da amostra	58
4.	Estudo de Caso.....	63
4.1	Apresentação da Organização objeto de estudo de caso.....	63
4.2	Apresentação e análise dos dados.....	66
4.2. 1	Estatísticas descritivas – Análise dos questionários	66
4.2. 2	Análise das entrevistas.....	91
4.3	Discussão de resultados.....	93
5.	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	103
5.1	Conclusões Gerais	103
5.2	Limitações do estudo	105
5.3	Contributos e investigação futura	106
	BIBLIOGRAFIA.....	107
	ANEXOS.....	CXIV

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo nº 1: Pedido de autorização para realização do estudo.....	CXV
Anexo nº 2: Questionário sobre expectativas, motivações e comprometimento organizacional.....	CXVII
Anexo nº 3: Guião de entrevista a dirigentes e chefias intermédias da organização.....	CXXIV
Anexo nº 4: Transcrição das entrevistas.....	CXXVIII
Anexo nº 5: Matrizes da análise de conteúdo das Entrevistas.....	CXXXVII
Anexo nº 6: Matrizes da análise de conteúdo das questões abertas do Questionário.....	CXLII
Anexo nº 7: Amostra em função do género.....	CXLVI
Anexo nº 8: Amostra em função da idade.....	CXLVII
Anexo nº 9: Amostra em função do nível de escolaridade.....	CXLVIII
Anexo nº 10: Amostra em função da Função desempenhada.....	CXLIX
Anexo nº 11: Amostra em função do número de anos ao serviço da organização.....	CLI
Anexo nº 12: Amostra em função do vínculo contratual.....	CLII
Anexo nº 13: Alpha de Cronbach do Questionário sobre expectativas, motivações e comprometimento organizacional.....	CLIII
Anexo nº 14: Frequências dos fatores tidos em consideração na procura de emprego.....	CLIV
Anexo nº 15: Frequências da importância dos fatores apresentados na motivação em contexto de trabalho.....	CLX
Anexo nº 16: Frequências da classificação dos fatores que contribuem para a manutenção na equipa/organização.....	CLXVII
Anexo nº 17: Frequências do fator sistema de remunerações.....	CLXXIV
Anexo nº 18: Frequências do fator reconhecimento do trabalho desenvolvido...	CLXXV
Anexo nº 19: Frequências do fator relacionamento com colegas e chefias.....	CLXXVI
Anexo nº 20: Frequências do fator emprego seguro e estável.....	CLXXVII
Anexo nº 21: Frequências do fator possibilidade de aprendizagem.....	CLXXVIII
Anexo nº 22: Frequências do fator clima organizacional.....	CLXXIX
Anexo nº 23: Frequências do fator confiança por parte das chefias no trabalho	CLXXX

desenvolvido.....	
Anexo nº 24: Frequências do fator possibilidade de progressão na carreira.....	CLXXXI
Anexo nº 25: Médias por género dos principais aspetos mais inumerados como promotores do nível de expectativas e motivação.....	CLXXXII
Anexo nº 26: Frequências do fator sistema de remunerações.....	CLXXXIV
Anexo nº 27: Frequências do fator Reconhecimento do trabalho desenvolvido...	CLXXXV
Anexo nº 28: Frequências do fator relação com colegas e chefias.....	CLXXXVI
Anexo nº 29: Frequências da classificação dos fatores motivacionais ao entrar na organização.....	CLXXXVII
Anexo nº 30: Frequência dos aspetos mais determinantes para um elevado nível de comprometimento: Reconhecimento do trabalho desenvolvido.....	CXCIII
Anexo nº 31: Frequência dos aspetos mais determinantes para um elevado nível de comprometimento: Sistema de remunerações.....	CXCIV
Anexo nº 32: Frequência dos aspetos mais determinantes para um elevado nível de comprometimento: Emprego seguro e estável.....	CXCV
Anexo nº 33: Médias por género dos aspetos mais determinantes inumerados como promotores do nível de comprometimento com a organização.....	CXCVI
Anexo nº 34: Frequência dos aspetos a melhorar na organização de forma a elevar o comprometimento para com a organização: Reconhecimento do trabalho desenvolvido.....	CXCVII
Anexo nº 35: Frequência dos aspetos a melhorar na organização de forma a elevar o comprometimento para com a organização: Relação com as chefias.....	CXCVIII
Anexo nº 36: Frequência dos aspetos a melhorar na organização de forma a elevar o comprometimento para com a organização: Sistema de remunerações.....	CXCIX
Anexo nº 37: Frequência das opções relativas à caracterização de trabalhar na organização.....	CC
Anexo nº 38: Frequência dos fatores motivacionais face ao futuro profissional...	CCI
Anexo nº 39: Declaração de Confidencialidade.....	CCVII

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura nº 1: Teoria da expectativa.....	23
Figura nº 2: Hierarquia das necessidades de Maslow.....	32
Figura nº 3: Modelo de Hackman e Oldham.....	35
Figura nº 4: Teoria da definição de objetivos.....	38
Figura nº 5: Modelo multidimensional do comprometimento no local de trabalho, antecedentes e consequências do comprometimento.....	43
Figura nº 6: Valores descritivos da amostra em função do género.....	58
Figura nº 7: Valores descritivos da amostra em função da Função desempenhada.....	60

ÍNDICE DE QUADROS

	Pág.
Quadro nº 1: Teorias da Motivação	28
Quadro nº 2: Classificação das teorias da motivação.....	31
Quadro nº 3: Fatores Motivacionais e Higiênicos.....	33
Quadro nº 4: Três componentes do modelo Meyer e Allen.....	45
Quadro nº 5: Contribuição das questões do questionário e guião de entrevista para o alcance dos objetivos.....	54

ÍNDICE DE TABELAS

	Pág.
Tabela nº 1: Amostra em função da idade	59
Tabela nº 2: Amostra em função do nível de escolaridade.....	59
Tabela nº 3: Amostra em função do número de anos ao serviço da organização.....	60
Tabela nº 4: Amostra em função do vínculo contratual.....	61
Tabela nº 5: Fatores tidos em consideração na procura de emprego.....	67
Tabela nº 6: Autonomia.....	68
Tabela nº 7: Emprego seguro e estável.....	68
Tabela nº 8: Reputação da organização.....	68
Tabela nº 9: Formação.....	69
Tabela nº 10: Condições físicas de trabalho.....	69
Tabela nº 11: Flexibilidade de horário	69
Tabela nº 12: Classificação da importância dos fatores apresentados na motivação em contexto de trabalho	70
Tabela nº 13: Reconhecimento do trabalho desenvolvido.....	71
Tabela nº 14: Emprego Seguro e estável	71
Tabela nº 15: Flexibilidade de horário	71
Tabela nº 16: Autonomia	72
Tabela nº 17: Variedade das tarefas exigidas.....	72
Tabela nº 18: Conteúdo da função	73
Tabela nº 19: Clima organizacional	73
Tabela nº 20: Classificação dos fatores apresentados face ao grau de importância para permanecer na equipa/organização	74
Tabela nº 21: Autonomia	75
Tabela nº 22: Clima organizacional	75
Tabela nº 23: Grau de confiança por parte das chefias no trabalho desenvolvido	75
Tabela nº 24: Emprego seguro e estável	76
Tabela nº 25: Variedade de tarefas exigidas	76
Tabela nº 26: Flexibilidade de horário	76

Tabela nº 27: Sistema de remunerações	77
Tabela nº 28: Reconhecimento do trabalho desenvolvido	77
Tabela nº 29: Relacionamento com colegas e chefias	77
Tabela nº 30: Emprego seguro e estável	78
Tabela nº 31: Possibilidade de aprendizagem	78
Tabela nº 32: Clima organizacional	78
Tabela nº 33: Confiança por parte das chefias no trabalho desenvolvido	78
Tabela nº 34: Possibilidade de progressão na carreira	78
Tabela nº 35: Distribuição pelo género das respostas face aos principais aspectos que contribuem positivamente para o nível de expectativas e motivação dos colaboradores	79
Tabela nº 36: Sistema de remunerações	79
Tabela nº 37: Reconhecimento do trabalho desenvolvido	80
Tabela nº 38: Relação com colegas e chefias	80
Tabela nº 39: Classificação dos fatores motivacionais apresentados face à expectativa inicial ao integrar a organização	81
Tabela nº 40: Reconhecimento do trabalho realizado	82
Tabela nº 41: Significado da função	82
Tabela nº 42: Conteúdo da função	82
Tabela nº 43: Variedade das competências exigidas	83
Tabela nº 44: Emprego seguro e estável	83
Tabela nº 45: Reconhecimento do trabalho desenvolvido	83
Tabela nº 46: Sistema de remunerações	84
Tabela nº 47: Emprego seguro e estável	84
Tabela nº 48: Distribuição pelo género das respostas face aos aspetos mais determinantes para um comprometimento elevado	84
Tabela nº 49: Reconhecimento do trabalho desenvolvido	85
Tabela nº 50: Relação com as chefias	85
Tabela nº 51: Sistema de remunerações	85
Tabela nº 52: Trabalhar nesta organização é	86
Tabela nº 53: Classificação dos fatores motivacionais apresentados face ao seu futuro profissional	87
Tabela nº 54: Desempenho de tarefas com identidade e significado	88
Tabela nº 55: Satisfação pessoal	88

Tabela nº 56: Vontade de aprender mais	89
Tabela nº 57: Realização pessoal	89
Tabela nº 58: Aplicar conhecimentos adquiridos na formação	89
Tabela nº 59: Ambiente Criativo e produtivo	90
Tabela nº 60: Coordenar uma equipa/projeto	90
Tabela nº 61: Flexibilidade de horário	90

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

A gestão de pessoas, por si só, é uma tarefa com algum grau de dificuldade para os gestores de uma organização. Tratando-se de seres humanos a gerir seres humanos a dimensão de complexidade aumenta, especialmente quando as competências dos colaboradores em determinada função não estão a ser aproveitadas, ou quando as suas necessidades pessoais ficam afetadas com as decisões diárias da organização. A consequência é previsível, os colaboradores aparentam desmotivação e consequentemente a diminuição do seu empenho em desenvolver as tarefas propostas é visível, comprometendo, assim, o *engagement* com a organização. Por conseguinte, conhecer e gerir as expectativas dos colaboradores torna-se um grande desafio para os gestores, especialmente quando várias das decisões organizacionais são condicionadas pelo panorama externo. Hoje em dia, as expectativas dos colaboradores não se centram apenas em obter um salário elevado, mas em outros elementos que lhe permita melhorar a sua qualidade de vida. A título de exemplo, podemos mencionar os seguintes:

- Desenvolver tarefas para as quais o colaborador tem competências e gosta;
- Flexibilização do horário que possibilite elevar o conciliar da vida profissional com a vida pessoal;
- Planos de saúde para os colaboradores;
- Bolsas de estudo para colaboradores ou familiares;
- Promoção da prática de atividades de lazer durante o horário de trabalho;
- Reembolso ou ajuda parcial dos custos com combustível, etc.

É primordial conseguir gerir as expectativas dos colaboradores em consonância com as aspirações da organização e assim contribuir para que o colaborador se sinta bem na organização e pretenda lá continuar, contribuindo para o alcance dos objetivos traçados pela organização.

O comprometimento dos colaboradores para com a organização é fundamental para que o seu empenho na concretização das tarefas seja elevado, para tal é conveniente que estes se sintam motivados. Allen e Meyer (citados por Rego & Souto, 2007, pp. 15) consideram que o comprometimento organizacional pode ser definido como o estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo para com a organização e que diminui a possibilidade de a abandonar.

Um fator impulsionador da motivação é, como pretendemos demonstrar, a compreensão e preocupação da organização em corresponder às expectativas dos seus colaboradores sempre que estas se encontrem em consonância com as aspirações da própria organização.

Os colaboradores com forte laço afetivo à organização tendem a desenvolver esforços em prol da organização mais significativos do que os indivíduos com fraco laço afetivo. Por conseguinte, espera-se que os colaboradores mais comprometidos com a organização se ausentem menos do trabalho, melhorem o seu desempenho, não se sentindo impedidos de colocar em práticas ações para além das consideradas obrigatórias.

Com a realização deste estudo é possível reunir conhecimentos, opiniões e demonstrar a importância da temática como uma mais-valia que permitirá enaltecer o trabalho desenvolvido pela investigadora e pela equipa que integra no apoio organizacional prestado, tanto a nível empresarial como das instituições/associações sociais. Assim, o apoio prestado contará com mais um conhecimento consolidado, apresentando novas perspetivas e elementos para a melhoria do bem-estar emocional e profissional, quer dos colaboradores como das suas chefias intermédias. Conjuntamente com os seus gerentes/dirigentes será possível derrubar/contornar algumas das barreiras visíveis e invisíveis que diariamente se erguem no seio das suas organizações elevando muitas vezes o nível de desmotivação percecionado e o seu desinteresse pelo trabalho desenvolvido, comprometendo as metas traçadas pelos órgãos decisores.

1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

A problemática em estudo visa conhecer em que medida a gestão das expectativas consegue motivar as equipas e consequentemente promover o seu empenho para com a

organização. Como é que a gestão das expectativas contribui para o aumento da motivação e do comprometimento organizacional?

Objetivo geral: Associado à questão principal está o objetivo geral do presente estudo que consiste em compreender como a gestão das expectativas dos colaboradores promove o aumento da motivação e do comprometimento organizacional.

Objetivos específicos:

- i) Identificar e analisar as expectativas e motivações dos colaboradores;
- ii) Compreender se existem mudanças nas expectativas dos colaboradores desde que integraram a organização e se são congruentes com as da organização;
- iii) Aferir o impacto da gestão das expectativas no aumento da motivação e comprometimento dos colaboradores.

1.3. **Metodologia**

O presente trabalho tem como unidade de análise uma organização portuguesa integrante numa multinacional farmacêutica, com provas dadas no mercado nacional e internacional.

A seleção da organização decorreu em congruência com os objetivos do presente estudo. Como fatores de escolha encontra-se o setor de atividade em que a organização está inserida, o seu modelo organizacional, a qualidade e inovação dos seus produtos e por, também, se tratar de uma organização com uma missão ancorada na qualificação, motivação e empenho dos seus colaboradores.

Este trabalho de investigação assenta numa filosofia interpretativa, tendo como suporte uma metodologia de abordagem mista (metodologia quantitativa e qualitativa) que permite complementar os dados recolhidos.

Face aos objetivos propostos e considerando o tipo de investigação em curso, optámos por nos focar numa investigação de carácter descritivo-explicativo, que nos permite descrever, analisar e explicar as causas de um determinado acontecimento, neste caso concreto o contributo das expectativas dos colaboradores no aumento da motivação e do comprometimento organizacional.

O estudo empírico é centrado numa abordagem mista, como mencionado anteriormente, que permite uma recolha de dados com recurso a questionários e entrevistas semiestruturadas, estes instrumentos de recolha de dados possibilitam interpretar e aliar dados de forma a avaliar os efeitos diretos e indiretos das diversas variáveis em estudo e, por conseguinte, analisar e fundamentar em que medida as expectativas influenciam a motivação e o comprometimento organizacional.

A análise dos dados recolhidos foi realizada com recurso ao programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) e através de matrizes da análise de conteúdo.

1.4. Estrutura do Trabalho

O estudo e desenvolvimento da temática apresentada são explanados no presente trabalho que se encontra dividido em cinco capítulos.

O primeiro capítulo é constituído por quatro partes, a primeira parte refere-se ao enquadramento e justificações da escolha do tema, na segunda parte é apresentada a formulação do problema e dos objetivos, na terceira parte é explicada a metodologia do trabalho, a quarta e última parte refere-se à estrutura do trabalho.

O segundo capítulo corresponde à revisão bibliográfica onde são apresentadas diversas temáticas. No primeiro ponto são apresentadas algumas considerações gerais sobre a revisão bibliográfica, segue-se um segundo ponto onde é abordada a temática da expectativa, seguindo-se para um terceiro ponto onde é abordada a motivação, tipos e teorias de motivação. O último tema tratado é o comprometimento organizacional, onde é realizada uma explanação das abordagens unidimensionais e do modelo tridimensional de Meyer e Allen.

O terceiro capítulo é composto pela metodologia de investigação que se divide em quatro pontos. Um primeiro ponto onde é definido o problema e os objetivos, num segundo ponto apresenta-se os instrumentos e procedimentos de recolha de dados, seguindo-se a metodologia de análise de dado, por fim, a caracterização da amostra.

O quarto capítulo corresponde à apresentação e análise dos resultados, por fim o quinto e último capítulo refere-se às conclusões e recomendações finais do estudo realizado.

CAPÍTULO II

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA OU ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Considerações Gerais Sobre a Revisão Bibliográfica

A integração de um novo colaborador na organização é um momento fulcral para a organização e para o próprio indivíduo. Ao integrar a equipa, o colaborador traz consigo um conjunto de conhecimentos e experiências, assim como um determinado potencial de desenvolvimento e um conjunto de expectativas associadas ao seu desejo de realização. É, também, neste momento que se formulam as primeiras impressões e expectativas sobre a organização que determinam o sucesso ou o insucesso futuros (Costa, 2003).

A organização e os seus colaboradores já possuem valores e motivações que poderão ser diferentes do novo colaborador. Estes, também, têm expectativas face à organização e aos outros colegas, nomeadamente face ao novo colaborador (Caetano & Vala, 2007). Muitas das expectativas são implícitas, abarcando valores pessoais, como por exemplo, a dignidade e a autoestima, estas expectativas individuais são manifestadas em contexto organizacional interagindo com as expectativas de todos os elementos da organização. O mesmo acontece face às expectativas da organização para com os seus colaboradores (Caetano & Vala, 2007).

Atrair e motivar os talentos existentes nas organizações exige às organizações uma comunicação clara e objetiva dos seus valores e objetivos organizacionais traçados, conhecimento das expectativas e objetivos dos colaboradores para que a probabilidade de decréscimo da motivação e produtividade futura seja diminuta ou mesmo nula.

É importante perceber como as expectativas dos colaboradores influenciam o seu envolvimento e usar esse conhecimento para motivar o comportamento ambicionado. Ao entender esta dinâmica a organização conseguirá gerir as diversas expectativas dos seus colaboradores, garantindo que elas se complementam e estão alinhadas com os próprios interesses da organização (Carmeli & Schaubroeck, 2007).

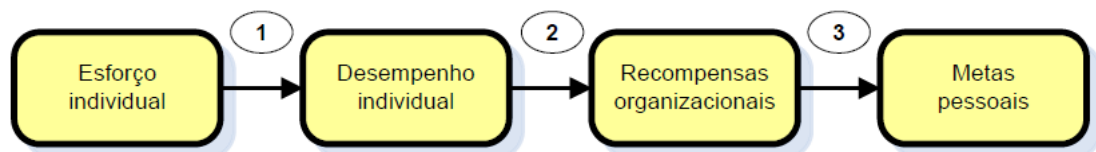
O compromisso entre os colaboradores e as organizações pode ser reforçado se existir uma boa gestão das motivações destes. Permitindo, assim, fortalecer a solidez da relação entre

ambas as partes, o que funciona como elemento assegurador da retenção de talentos (Costa, 2003).

2.2 Expectativas

O estudo das expectativas foi evidenciado pelos autores Vitor Vroom (1964) e Lyman Porter e Edward Lawler (1968). Como Faria & Leal (2011) refere, a teoria das expectativas considera que o comportamento e o desempenho são os resultados de uma escolha consciente, com ênfase em três relações. A primeira relação centra-se no esforço-desempenho que representa a probabilidade percebida pelo indivíduo de que ao empregar uma dada quantidade de esforço levará ao desempenho. A segunda relação centra-se no desempenho-recompensa em que o indivíduo acredita que quanto maior for o grau de desempenho mais facilmente alcança um resultado desejado. A terceira, e última, relação está nas recompensas-metas pessoais, isto é, no grau em que as recompensas organizacionais satisfazem os objetivos ou necessidades pessoais de cada um e o poder atrativo que as recompensas desencadeiam no indivíduo.

Figura nº 1: Teoria da expectativa



Fonte: Adaptado de Faria & Leal, 2011

2.2.1 Teoria das Expectativas de Vroom

A teoria das expectativas, desenvolvida originalmente por Vroom em 1964, explica o processo pelo qual os indivíduos tomam decisões comportamentais face às alternativas com que se deparam. Ferreira, Neves e Caetano, citado por Almeida (2011, pp. 14) refere que se trata de uma teoria cognitiva em que cada indivíduo decide racionalmente quanto ao grau de esforço que emprega numa situação de trabalho para conseguir obter as recompensas desejadas.

Perante a possibilidade de obter uma recompensa, a motivação dos indivíduos será maior ou menor consoante a perceção da capacidade de cada um alcançar essa recompensa e esta ser proficiente.

O grau de motivação face a um comportamento, ação ou tarefa depende de três perceções distintas: valência, instrumentalidade e expectativa.

A valência está relacionada com o valor, a instrumentalidade com a crença que cada um tem em como determinada ação permitirá alcançar um objetivo, por seu lado a expectativa é a probabilidade de que o esforço ou ação desenvolvida permitirá alcançar um resultado (Armstrong, 2009).

A recompensa a obter por determinado esforço bem-sucedido (relação expectativa-esforço-resultado), deverá ser entendida pelo indivíduo como valiosa, que tenha um valor positivo, e como um instrumento que lhe permita alcançar outro resultado desejado. Sendo certo que, o que é importante/valioso para uma pessoa não o é forçosamente para outra. Esta perceção leva a que os gestores conheçam o perfil mental e emocional dos seus colaboradores para que a gestão da motivação destes seja bem conseguida. Assim, a motivação de cada indivíduo dependerá da satisfação das três perceções supracitadas (valência, instrumentalidade e expectativa). O que se poderá traduzir na seguinte equação:

$$\text{Motivação} = f(\text{valência} \times \text{instrumentalidade} \times \text{expectativa})$$

Sempre que um dos elementos da equação for nulo a motivação da pessoa será zero. Para que a motivação seja elevada os três elementos deverão transparecer níveis elevados. Isto é, se

o colaborador valorizar o que a organização tem para lhe oferecer a sua valência será elevada, por seu lado sabe que tem de alcançar um bom desempenho para obter os resultados pretendidos - instrumentalidade elevada- e que apenas os conseguirá obter se acreditar que o emprego de um esforço elevado lhe permitirá alcançar os resultados almejados - expectativa elevada (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007).

É de considerar que a concretização das expectativas pode ser influenciada com experiências anteriores, no entanto estas face às constantes mudanças a que as pessoas estão sujeitas (como a possibilidade de um novo emprego, a realização de novas tarefas, a alteração no sistema de pagamento das remunerações, etc.), podem se traduzir numa referência inadequada para as situações de mudança vivenciadas no momento presente. Pelo que as pessoas ao perceberem que existe possibilidade de satisfazer uma certa necessidade concebem uma expectativa de que a necessidade em causa será satisfeita perante o experienciado anteriormente (Almeida, 2011).

A teoria das expectativas, tal como Cunha et al. (2007) explícita, revela a importância das organizações avaliarem os sentimentos de autoeficácia dos colaboradores face às metas delineadas, assim como a importância de gerirem as expectativas destes para que seja possível melhorar a sua motivação. Deve ser considerado que cada colaborador é uma pessoa diferente, pelo que cada colaborador poderá ter interesse em prémios/recompensas diferentes. Assim sendo, os sistemas de recompensa devem ter em consideração qual o grau de instrumentalidade da recompensa a atribuir aos seus colaboradores por forma a perceberem até que ponto é possível contribuir para o alcance dos desafios destes.

2.2.2 A teoria da expectativa de Lawler

Os autores Porter e Lawler utilizam a teoria da expectativa de Vroom como um ponto de partida para o seu próprio modelo de expectativas. Porter e Lawler defendem que a motivação de um colaborador para concluir uma tarefa com sucesso depende da recompensa que espera receber por essa conclusão ser bem-sucedida. Esta recompensa pode ser, segundo os autores, intrínseca ou extrínseca. A recompensa intrínseca é alcançada no interior do próprio colaborador quando são vivenciados estados de sentimentos positivos por completar a tarefa, como seja a satisfação de completar a tarefa proposta e/ou a vivência de sentimentos como

autorrealização, autoestima. A recompensa extrínseca é aquela que advém do exterior do colaborador, através, por exemplo, da chefia direta ou gestores/administradores, podendo estas se traduzirem em diversos benefícios e/ou aumentos salariais (Chiang & Jang, 2008).

Este modelo tem enfoque na atratividade e justiça das recompensas e como estas afetam a motivação, no entanto as percepções enunciadas por Vroom no seu modelo - valência, instrumentalidade e expectativa - mantém-se inalteradas (Kesselman et al., 1974).

No seguimento deste estudo Lawler (1971) apresenta um melhoramento e extensão do anterior modelo de Porter e Lawler (1968) em que neste a variável expectativa aparece-nos dividida em duas possibilidades. Sendo a relação esforço – desempenho a expectativa 1 e a relação desempenho – resultado a expectativa 2 (Kesselman et al., 1974).

Esta extensão do modelo pode ser manifestada por 3 (três) ligações distintas em circuito fechado. Uma primeira ligação traduz-se na relação entre a expectativa de que certos comportamentos, como esforço despendido, quantidade e qualidade de produção, vão levar a certas recompensas, sejam elas o salário, promoção ou autorrealização, entre outros, vão aumentar a probabilidade de que tais comportamentos vão decorrer. A probabilidade dos comportamentos evidenciados depende da percepção de cada uma das pessoas. Esta ligação pode ser considerada como o início do modelo. Uma segunda ligação pode ser traduzida pelos comportamentos manifestados que levam a recompensas, que por sua vez permitem alcançar sentimentos de satisfação, como a obtenção de um salário superior, promoção, integração em nova equipa, etc. Esta ligação pode ser considerada como a fase de transferência do modelo. Por fim, podemos considerar que a terceira ligação se refere ao feedback recebido através do modelo que é evidenciado pela satisfação derivada das recompensas obtidas pelos comportamentos manifestados que permitirá modificar ou não as expectativas em relação a resultados futuros (Kesselman et al, 1974).

2.3 Motivação

Como a própria palavra indica motivação é o “motivo” para a “ação”, o motivo que desencadeia nos indivíduos ações que exponham os seus talentos. Por conseguinte, a motivação pode ser entendida como a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço em satisfazer alguma necessidade do indivíduo (Robbins, 1999); ou como as forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos (George & Jones, 1999).

Como menciona Frey e Jegen (2001) existem pelo menos dois tipos de motivação: a motivação extrínseca e a motivação intrínseca. A motivação extrínseca é baseada em incentivos vindos de fora do colaborador/indivíduo, como o seu salário, os prémios, bónus. A motivação intrínseca baseia-se em motivos provenientes do interior do colaborador/indivíduo, aparentemente não trazem qualquer recompensa exceto a satisfação no trabalho.

A motivação extrínseca advinda de um prémio financeiro apenas resulta se este prémio valer pelo esforço dedicado ao alcance deste. Por seu lado, os fatores motivacionais intrínsecos estão fortemente ligados com os comportamentos individuais, que estão sob o controle de cada um, e como tal, permite a cada pessoa intuir sobre os resultados positivos e vantajosos que poderão ser obtidos através do seu comportamento, com base em experiências anteriores (Armstrong, 2009).

Por outro lado, o que hoje é intrinsecamente motivador para um colaborador no amanhã poderá deixar de o ser. Além de que, um trabalhador mesmo sentindo-se intrinsecamente motivado pela tarefa que desempenha pode, perfeitamente, considerar que deve ser bem remunerado pela execução das tarefas que desenvolve. Poderá, ainda, verificar-se que um colaborador apresenta um estado de motivação extrínseca elevado que compensa a sua deficitária motivação intrínseca, traduzindo-se, assim, num estado global de motivação.

2.3.1 Teorias da Motivação

Existem uma panóplia de teorias da motivação, sendo na sua maioria complementares umas das outras (Armstrong, 2009). Estas procuram surtir uma explicação das várias forças que têm influenciado o comportamento humano em contexto organizacional.

Quadro nº 1: Teorias da Motivação

Categoria	Tipo	Autor	Resumo	Implicações da teoria
Teorias de conteúdo	Teoria das necessidades	McClelland (1973)	Os gestores têm três necessidades fundamentais: a realização, afiliação e poder.	O foco da teoria reside nas necessidades dos gestores, tendo em consideração o conceito 'motivação de realização'.
Teoria de processo/cognitivo	Teoria das Expectativas	Vroom (1964), Porter e Lawler (1968)	A motivação depende da probabilidade das recompensas compensatórias que possam advir do esforço realizado.	A teoria centra-se nas recompensas que devem existir face ao esforço desenvolvido. Estas devem ser significativas para os indivíduos, isto é, devem valer a pena.
	Teoria de Objetivos	Latham e Locke (1979)	A motivação será maior se os objetivos definidos forem mais exigentes e houver feedback do alcançado.	A teoria baseia-se no foco para o desempenho através da definição de objetivos e o feedback.
	Teoria da Equidade	Adams (1965)	Os indivíduos apresentam mais estados de motivação se forem tratados de forma equitativa.	Centra-se em práticas de gestão e recompensas equitativas.

Categoria	Tipo	Autor	Resumo	Implicações da teoria
Teoria de processo/cognitivo	Teoria da Aprendizagem Social	Bandura (1977)	Enfatiza a importância de fatores psicológicos internos, nomeadamente as expectativas sobre o valor dos objetivos e a capacidade do indivíduo em alcançá-los.	Baseia-se no desempenho de gestão e aprendizagem no desenvolvimento de práticas de gestão.
Teoria bifactorial	Teoria das necessidades	Herzberg e al. (1957)	Considera que existem dois grupos de fatores que influenciam a satisfação no trabalho: (1) os próprios efeitos para o trabalho em si; (2) Os elementos extrínsecos ao trabalho (fatores de higiene), tais como, o salário e as condições de trabalho.	Identifica uma série de necessidades fundamentais, como a realização, reconhecimento, promoção, autonomia e o trabalho em si. Influência a aproximação ao trabalho desenvolvido (enriquecimento do trabalho). Sustenta a proposição de que os sistemas de recompensa devem prever tanto recompensas financeiras como não financeiras.

Categoria	Tipo	Autor	Resumo	Implicações da teoria
Teoria do X e do Y	Teoria de abordagem geral para a motivação	McGregor (1960)	A teoria X é a visão tradicional de que as pessoas devem ser coagidas a realizar as suas tarefas; A teoria Y é a visão de que as pessoas desenvolvem as suas tarefas como fazendo parte da gestão da organização, procurando responsabilidades e desenvolvendo os seus projetos. Colocam a organização acima dos seus objetivos pessoais.	Enfatiza a importância do compromisso, recompensas e agrega o indivíduo às necessidades organizacionais.

Fonte: Adaptado de Armstrong, 2009

Para Cunha et al. (2007) uma das classificações de maior relevo é a que resulta do cruzamento entre as teorias de conteúdo e as teorias do processo e o cruzamento entre as teorias gerais da motivação e as teorias organizacionais.

Segundo o mesmo autor, as teorias de conteúdo enfatizam as necessidades internas dos indivíduos e o comportamento que resulta do esforço por elas empregado para diminuir ou anular essas necessidades. As teorias de processo têm enfoque na questão “como se desenrola o comportamento motivado?”, trata-se de teorias que estudam a motivação de uma perspectiva mais prática. As teorias gerais centram-se em desejos genéricos do indivíduo como saciar a fome, dormir, segurança e justiça; e não apenas com o trabalho e com o comportamento organizacional. As teorias organizacionais focalizam-se no comportamento organizacional, nos conteúdos de desenvolvimento do trabalho.

Quadro nº 2: Classificação das teorias da motivação

	Teorias gerais	Teorias organizacionais
Teorias de conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> - Hierarquia das necessidades - Teoria ERG - Teoria dos motivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Teoria bifactorial - Teoria das características
Teorias de processo	<ul style="list-style-type: none"> - Teoria da equidade - ModCO 	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de objetivos - Teoria das expectativas - Teoria da avaliação cognitiva

Fonte: Adaptado de Cunha et al., 2007

O estudo da motivação não deve ser visto apenas de uma perspectiva, como se pode ver pelo quadro anterior, este reveste-se de uma complexidade que resulta da análise de elementos internos e externos à organização.

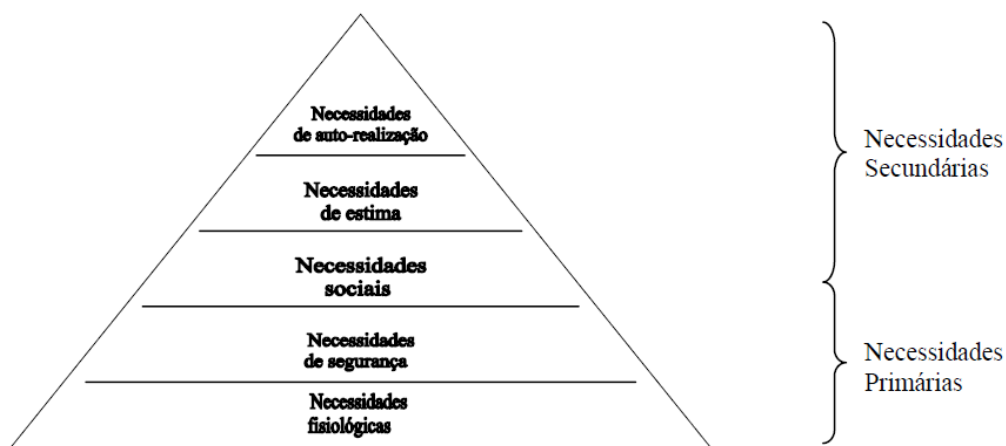
Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow foi criada pelo psicólogo e consultor americano, Maslow é considerado como um dos principais especialistas sobre a motivação humana. Para ele as necessidades humanas não são só necessidades fisiológicas, mas também, necessidades psicológicas. Estas encontram-se relacionadas hierarquicamente segundo o desenvolvimento e ordenado de acordo com a força e prioridade. Definiu uma pirâmide em que a sua base era composta pelas necessidades mais básicas, as necessidades fisiológicas, e no topo da pirâmide encontram-se as necessidades mais importantes, a autorrealização (Maslow,1970).

Para Maslow existem 5 patamares, iniciando da base para o topo, temos as Necessidades Fisiológicas, que se referem às necessidades mais básicas do ser humano, como o respirar o comer o beber, o sexo e o conforto de uma casa. No segundo patamar encontram-se as Necessidades de Segurança, aqui o ser humano procura a proteção física e um ambiente ordenado, é necessário sentirmo-nos seguros para que possamos viver em permanência com outras pessoas (Oliveira, 2009). No terceiro patamar encontram-se as Necessidades Sociais, só se encontra aqui quem já alcançou os dois patamares anteriores, este patamar diz respeito à necessidade do ser humano criar amizades, ter uma base familiar e, em última análise, precisa de um suporte social. Em seguida temos a Necessidade de Estima, a necessidade de sermos respeitados e reconhecidos pelos outros. Esta é uma etapa muito importante da pirâmide de

Maslow, para ele a procura desta necessidade leva a que muitas vezes o ser humano se torne arrogante ou com complexo de superioridade, devido à afetação e necessidade de se afirmar. No topo da hierarquia encontra-se a Necessidade de Autorrealização, esta refere-se à possibilidade de cada um ser o que pode ser. Segundo Maslow, cada ser humano procura a aceitação e o reconhecimento pelo que faz, espera ser reconhecido pelos outros face ao seu desempenho e à sua atuação (Maslow,1970).

Figura nº 2: Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Lameiras, 2010

Ao construir a pirâmide Maslow identifica uma relação entre a motivação que advém da insuficiência e a motivação que advém do crescimento pessoal, pelo que as necessidades básicas encontram-se relacionadas com motivos de insuficiência existentes no organismo. O ser humano sempre que se encontra satisfeito, de imediato surge uma nova necessidade a ser satisfeita e assim sucessivamente, afastando o estado de completa satisfação.

A motivação advinda do crescimento é atingida quando o ser humano já alcançou a satisfação das suas necessidades básicas repetidamente, sendo, portanto motivado por outros elementos motivacionais, consideradas pelo autor como elementos de individualização (Rodrigues, 2012).

Na prática, a teoria das necessidades de Maslow aponta para a importância da identificação do nível de satisfação das necessidades dos colaboradores, por forma os gestores conseguirem motivar as suas equipas (Cunha et al., 2007).

Teoria bifatorial de Herzberg

Herzberg desenvolveu a teoria dos dois fatores com o objetivo de explicar e demonstrar o comportamento do ser humano em situações de trabalho, para tal realizou uma pesquisa, na década de 50, envolvendo 200 engenheiros e contabilistas (Faria, 2011).

Distintamente da teoria das necessidades de Maslow, Herzberg assenta a sua teoria no ambiente externo e no trabalho do colaborador identificando, apenas, dois grupos de fatores independentes e com efeitos diferenciados. Um grupo é constituído pelos fatores higiénicos ou extrínsecos que permitem evitar atitudes negativas, sem no entanto provocarem atitudes positivas e o outro grupo é constituído pelos fatores motivacionais ou intrínsecos que permitem ao ser humano evitar a dor e aliviar a sensação de insatisfação sentida a curto prazo (Cunha et al., 2007 e Lameiras, 2010).

Analisando o quadro apresentado abaixo, podemos considerar que os fatores higiénicos identificados por Herzberg podem ser comparados às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow e encontram-se relacionados com o contexto em que se insere o trabalho; enquanto os fatores motivacionais podem ser comparados às necessidades de estima e autorrealização e relacionados com o conteúdo do trabalho (Matos, 2013).

Quadro nº 3: Fatores Motivacionais e Higiénicos

Fatores Motivacionais	Fatores Higiénicos
<ul style="list-style-type: none">- Trabalho variado e desafiante- Responsabilidade- Progresso profissional- Desenvolvimento pessoal- Sentimento de realização- Reconhecimento- <i>Status</i>	<ul style="list-style-type: none">- Relações interpessoais- Supervisão técnica- Políticas administrativas e organizacionais- Benefícios e serviços sociais- Segurança no cargo- Condições físicas de trabalho- Salário- Vida pessoal

Fonte: Adaptado de Cunha et al., 2007; Faria & Leal, 2011 e Matos, 2013

O clima organizacional vivenciado nas organizações é um fator importante para o bem-estar do colaborador e sua motivação. É necessário existir aceitação dos colegas de trabalho, assim como, existir apoio por parte das chefias e dos gestores de topo. A par com os relacionamentos existentes dentro da organização, outros estímulos como o salário, prémios, valorização do trabalho e progressão na carreira contribuem para a motivação individual e das equipas (Rodrigues, 2012). Ações motivadoras, como as mencionadas, contribuem para níveis elevados de produtividade e consequentemente para sentimentos de maior realização e motivação elevada dos colaboradores (Herzberg, Bernard & Barbara, 1992).

A existência de uma sistemática substituição de tarefas mais simples e básicas da função por tarefas mais complexas é defendido por Herzberg, de forma a ser possível acompanhar o desenvolvimento individual de cada colaborador, proporcionando-lhe desafios e possibilidades de satisfação profissional na função que desempenha (Faria & Leal, 2011) e proporcionando-lhe estímulos motivacionais ao atribuir novas tarefas desafiantes.

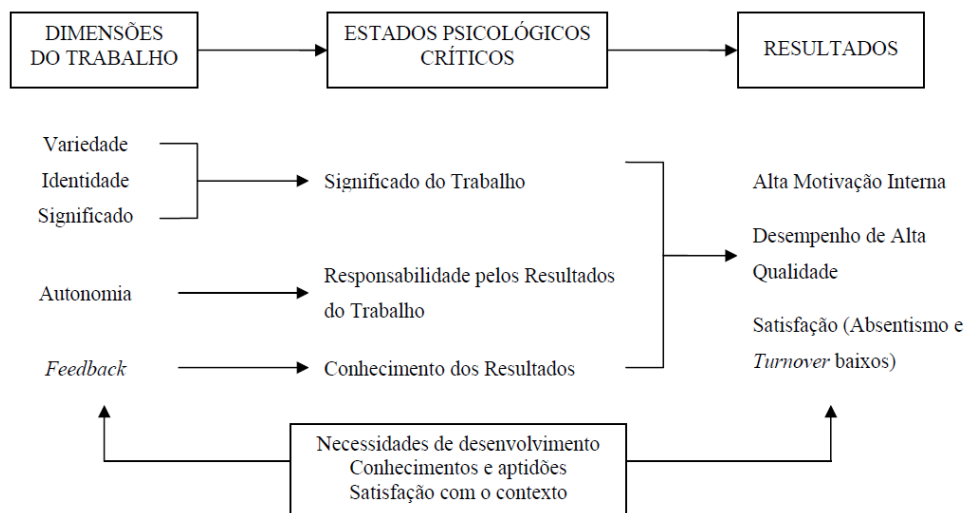
Todavia, a teoria de dois fatores de Herzberg foi fortemente criticada nomeadamente por a metodologia utilizada ter somente engenheiros e contabilistas, inviabilizando a sua credibilidade comparativamente a outras profissões, pelo nível de classificação adotada pelo investigador para os dois fatores, pela subjetividade do processo de estudo, assim como pela limitação do nível de aplicabilidade. Foram, também, alvo de críticas o facto de considerar que o enriquecimento do trabalho é adequado a todos os colaboradores indistintamente das suas profissões e por considerar que nem todos querem assumir mais responsabilidades, autonomia e desenvolvimento. Mais, ainda, pelo fato de se focar especialmente no nível de satisfação e não no desempenho, sendo estes conceitos distintos (Lameiras, 2010).

O modelo de Hackman e Oldham

O modelo de características desenvolvido por Hackman e Oldham teve como base a investigação de Herzberg. Este modelo explica como as funções conseguem afetar a satisfação e a motivação para o trabalho, completando, por conseguinte, a teoria bifactorial de Herzberg. Com os estudos realizados pelos dois investigadores percebeu-se que os trabalhos com um elevado nível de satisfação e desempenho eram os que apresentavam uma maior variedade de competências, uma maior identidade da tarefa, maior significado da tarefa, tinham mais

autonomia e feedback. São, assim, identificadas cinco características que contribuem para o comportamento no trabalho: o estado psicológico dos colaboradores, as dimensões do trabalho e as variáveis intrínsecas aos resultados (Almeida, 2011 e Lameiras, 2010).

Figura nº 3: Modelo de Hackman e Oldham



Fonte: Adaptado de Cunha et al., 2007

As dimensões do trabalho, anteriormente mencionadas, influenciam o desempenho de cada colaborador no seu posto de trabalho. Para Hackman e Oldham estas dimensões levam a três estados psicológicos críticos: significado do trabalho, responsabilidade pelos resultados do trabalho e conhecimento dos resultados. Estes estados conduzem a resultados que beneficiam o alcance dos objetivos organizacionais, ao registrar-se alta motivação interna, desempenho de alta qualidade e satisfação no trabalho com a autoestima fortalecida, o absentismo e o *turnover* com níveis reduzidos (Cunha et al., 2007 e Almeida, 2011).

No entanto, existem variáveis que condicionam a relação das características e os resultados percebidos, são elas as necessidades de crescimento, conhecimentos e aptidões e satisfação com o contexto.

As pessoas com uma maior necessidade de crescimento e/ou desenvolvimento pessoal e profissional, respondem de forma mais positiva às cinco características mencionadas no modelo, alcançando, por conseguinte, níveis de produtividade superiores. Por outro lado, pessoas que demonstrem capacidades abaixo do esperado para o desempenho eficiente da

tarefa proposta, por muito motivadas que se encontrem terão dificuldade em obter níveis elevados de desempenho. Não obstante, em situações de insatisfação com o salário, as chefias ou com o clima organizacional, é presumível a resposta às características ser menos positiva. As organizações que ostentem insegurança no emprego ou salários baixos, ao aplicarem este modelo apresentam, tendencialmente, uma menor taxa de sucesso. Em cenários destes, as pessoas direcionam o seu foco para o bom relacionamento com as chefias e colegas, boas condições de trabalho e salários. Centralizam, portanto, as suas preocupações nos fatores higiénicos (Cunha et al., 2007).

Os autores Hackman e Oldham propõem mudanças na sua estrutura, consideram que existe mais do que uma forma de executar o trabalho, nomeadamente através de uma abordagem tradicional, abordagem comportamental e abordagem sistémica.

Na abordagem tradicional assume-se que os colaboradores trabalham de forma produtiva e eficientemente quando as suas tarefas são rotineiras e estandardizadas, tendo como base teorias organizacionais clássicas e do mundo industrial. Por seu lado, a abordagem comportamental focaliza-se no valor dado pelos colaboradores ao trabalho que realizam, sendo que quanto menos repetitivo forem as tarefas maior será a eficácia, pelo que a complexidade e o desafio das tarefas são promotores de padrões eficazes. Ao falarem em abordagem sistémica os autores centralizam-se no trabalho desenvolvido em rede, tendo em consideração as abordagens anteriores associadas às ligações de grupo, à relação organização-ambiente e ao estabelecimento de sistemas concretos de trabalho (Almeida, 2011).

A teoria da avaliação cognitiva de Eduard Deci

A teoria da Avaliação Cognitiva foi apresentada pelo seu autor, Edward Deci, em 1974, onde proclama que a motivação intrínseca é uma fonte de criatividade ao longo da vida e está de tal forma relacionada com a motivação extrínseca que poderá influenciá-la negativamente (Fernandes, 2003).

Os dois tipos de motivação, intrínseca e extrínseca, têm sido largamente estudados ao longo dos anos, a motivação intrínseca assume-se como um pilar importante, espelhando a

propensão natural do ser humano em aprender e assimilar. Por seu lado, a motivação extrínseca varia consoante a autonomia, podendo ser influenciada tanto pelo controle externo ou pelo autocontrole (Ryan & Deci, 2000).

A necessidade de elevar as competências entusiasma o ser humano a procurar desafios compatíveis com as suas capacidades tendo em consideração a interação com os estímulos provocados pelo entusiasmo. O desenvolvimento de tarefas simples poderá tornar-se entediante, enquanto as que exigem mais capacidade do ser humano ativa a ansiedade. Pelo que, o ser humano ambiciona trabalhos em que o desenvolvimento das tarefas permita dar uso à sua criatividade e recursos próprios, diminuindo a pressão sentida. O interesse e o entusiasmo promovido pelas tarefas desenvolvidas têm impacto na motivação intrínseca (Lameiras, 2010). É facilmente observável, no mundo organizacional, o entusiasmo e empenho dos colaboradores quando desenvolvem tarefas que se encontram alinhadas com as suas necessidades internas, no entanto quando a remuneração é superior à almejada a compensação extrínseca é superior à intrínseca, mesmo desenvolvendo tarefas de que se gosta. Por conseguinte, é importante dar relevância às variáveis externas para que estas não controlem o comportamento pessoal e consequentemente numa diminuição da motivação intrínseca (Cunha et al., 2007).

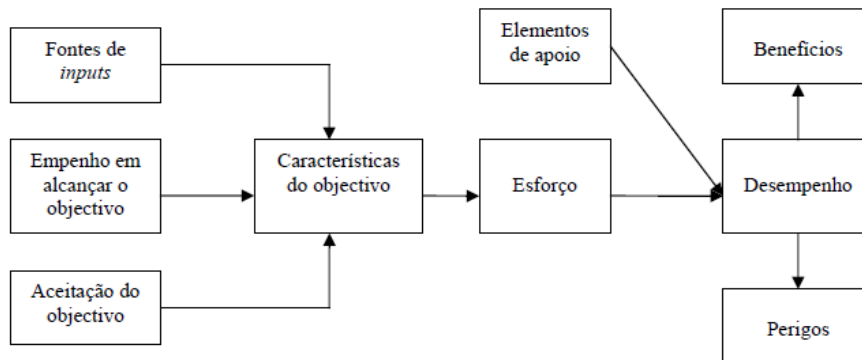
De acordo com a teoria da avaliação cognitiva, a motivação intrínseca ao ser potenciada em contextos sociais, em sistemas de recompensas, controle interpessoal e interesse, desempenha um papel crucial na autonomia e competência do ser humano. Posto isto considera-se fundamental a sua promoção em diversas áreas como a educação, artes, desporto, etc. Por conseguinte, o resultado desta teoria é a autodeterminação, que permite o estudo da motivação humana e da sua personalidade, proporcionando maior criatividade, autoestima e bem-estar (Cunha et al., 2007 e <http://www.selfdeterminationtheory.org/theory/>).

A teoria da definição de objetivos

A teoria da definição de objetivos propõe como fonte de motivação o objectivo de alcançar uma meta. Os autores Locke e Latham defendem que os objetivos desencadeiam emoções e desejos que afetam as ações a desempenhar pelos indivíduos. Estes ao serem aceites, os

indivíduos irão mobilizar todos os seus recursos internos (esforço, persistência, foco) para os satisfazer. O esforço direcionado para a obtenção de determinados objetivos vai depender tanto do grau de dificuldade desses objetivos como do grau de dedicação de cada ser humano (Lashley & Lee-Ross, 2003 e Cunha et al., 2007).

Figura nº 4: Teoria da definição de objetivos



Fonte: Adaptado de Latham & Locke, 1979

A figura acima reflete a forma como os colaboradores interpretam as características dos objetivos a alcançar e consequentemente desencadeiam um esforço adequado para poderem desfrutar dos benefícios associados ao alcance desses objetivos.

Os objetivos que se apresentam como mais eficazes são os que reúnem um conjunto de características conhecidas por sendo SMART: *specific* (específicos), *measurable* (mensuráveis), *agree* (acordados, mas alcançáveis), *realistic* (realistas), *timed* (temporais) (Cunha et al., 2007).

A teoria da definição de objetivos tem como preocupação a forma como o comportamento é afetado pela definição de objetivos, pelo seria de considerar olhar para esta teoria não como tal, mas sim como uma técnica de motivação (Rollinson, Broadfield & Edwards, 1998).

Para os autores da teoria supracitada existem recomendações que contribuirão para a elaboração de teorias mais completas e com melhor adaptação à vivência atual das organizações, são elas:

- Integração das teorias existentes na elaboração de uma super teoria da motivação em contexto organizacional;

- Elaboração de uma ilustração sem fronteiras para a motivação no trabalho, através da contribuição de outras ciências que não sejam do comportamento organizacional ou da psicologia/organizacional;
- Estudo dos diferentes tipos de relacionamentos que possam existir entre os comportamentos gerais e as motivações situacionais específicas;
- Estudo da motivação consciente e subconsciente;
- Utilização da introspeção explícita na construção de teorias;
- Reconhecimento da norma de preferência na ação humana (Locke & Latham, 2004).

2.4 Comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional tem vindo a merecer uma atenção acrescida no mundo organizacional e a ter impacto na dinâmica diária das organizações, na medida em que tem sido evidenciado que o empenho dos colaboradores constitui uma vantagem competitiva, desempenhando um papel crucial nas organizações (Mowday, 1999), pois apresenta uma relação elevada com outras variáveis relevantes para a gestão dos recursos humanos, como o absentismo e o *turnover* (Jaros, Jermier, Koehler & Sincih, 1993). Trata-se, portanto, de uma mais-valia que exerce um grande impacto no desempenho e no sucesso das organizações (Nehmeh, 2009). Esta é uma confirmação apresentada por Mowday (1999) que revela o impacto do constructo entre o comprometimento dos colaboradores nas organizações e a observação de resultados positivos da sua aplicação. O autor considera que é necessário reconhecer a mais-valia do investimento nos recursos humanos e não apenas o enfoque dado por outros autores aos acionistas como principais *stakeholders*, o resultado do seu impacto financeiro e do comprometimento para com as organizações é enaltecido.

O comprometimento organizacional patenteia a ligação psicológica entre o colaborador e a sua organização, este laço faz com que a probabilidade de o colaborador abandonar a organização voluntariamente seja menor (Allen & Meyer, 1996). Leva, também, a que o colaborador permaneça na organização mais tempo do que o seu horário normal de trabalho (Meyer & Allen, 1997). Considera-se que os colaboradores empenhados tendem a identificar-se mais com os objetivos e valores da organização, mantêm, como tal, um forte desejo de permanecer na mesma e estão resolvidos a mostrá-lo, tanto através de um crescente número de comportamentos de cidadania organizacional e de uma maior vontade de fazer mais do que lhes é requerido (Nehmeh, 2009).

O comprometimento organizacional permite, ainda, que os colaboradores tenham a oportunidade de fazer parte de trabalhos importantes e desafiadores, conhecer e interagir com pessoas interessantes, adquirir novas competências, desenvolvendo-se, assim, como colaborador e indivíduo (Meyer & Allen, 1997). No entanto, existem, também, desvantagens, o empenho desmedido por parte do colaborador para com a organização pode gerar riscos inesperados como o consumo excedido de tempo e energia que poderia ser empregue em

outras atividades (vida pessoal, atividades de lazer, investimento no aumento de competências, etc.). Ao estarem empenhados na organização os colaboradores podem tornar-se menos preocupados com o aumento e desenvolvimento dos seus conhecimentos e competências, que permitirá assegurar a sua empregabilidade e capacidade de negociar o seu emprego caso a organização manifestasse a intenção de prescindir da força de trabalho do colaborador ou deixasse de existir (Meyer & Allen, 1997).

As organizações precisam de pessoas que se mostrem disponíveis para saírem da sua zona de conforto, que apresentem capacidade de resposta a situações inesperadas, capazes de apresentar sugestões criativas e inovadoras congruentes com a cultura da organização, assim como demonstrar o seu “amor à camisola”. No entanto, as organizações precisam, também, de conhecer e saber identificar os comportamentos individuais e coletivos dos seus colaboradores para que a atividade global da organização seja potenciada (Monteiro, 2013).

O comprometimento pode ser observado quanto à sua natureza e quanto ao seu objeto/entidade. Observado pelo prisma da sua natureza podemos considerar o comprometimento como um constructo unidimensional ou multidimensional, pelo prisma do seu objeto/entidade o comprometimento pode apresentar diversas formas face aos comprometimentos existentes na organização, nomeadamente a ocupação, a função desempenhada, a carreira, a família, o(s) sindicato(s) e o comprometimento organizacional (Cohen, 2000 e 2003; Klein, Becker & Meyer, 2009; Meyer, 2009 e Meyer & Allen, 1997).

Abordagens unidimensionais do comprometimento organizacional

A abordagem ao comprometimento organizacional apresentou-se inicialmente como um constructo unidimensional, com foco na intensidade da relação entre o indivíduo e a organização.

Em 1960 Becker apresentou o comprometimento organizacional do ponto de vista unidimensional, definindo-o como um resultado da avaliação do colaborador perante os custos associados à sua saída da organização. Pelo que, o colaborador adotará linhas orientadoras para o desenvolvimento da sua atividade de forma a assegurar os seus interesses, tendo em mente o custo-benefício da sua permanência ou não na organização.

O comprometimento organizacional pode ser visto como uma estrutura resultante das transações vivenciadas entre os colaboradores e a organização onde se inserem, assim como um resultado das alterações nas benesses adquiridas e dos investimentos realizados pelo colaborador ao longo da sua permanência na organização (Hrebiniak & Alutto, 1972). As transações vivenciadas potenciam o comprometimento, quanto maior o número de transações verificadas maior é o comprometimento para com a organização (Meyer & Allen, 1984).

O comprometimento organizacional pode ser, ainda, considerado como uma relação forte entre o colaborador, que se sente identificado e envolvido, com a organização. Esta relação pode ser caracterizada por três fatores:

1. Estar disposto a aplicar um esforço considerável em benefício da organização;
2. O acreditar e a aceitação dos valores e objetivos da organização;
3. Um forte desejo de se manter como colaborador da organização a que pertence (Porter, Steers, Mowday & Bonlian, 1974).

Pode ser apresentado, também, como sendo uma ligação psicológica entre os colaboradores e a organização. Existindo uma relação afetiva, em que o colaborador expressa uma vontade de permanecer na organização e solidifica o seu investimento em prol da mesma (Mowday, Porter & Steers, 1992). O comprometimento está dependente de diferentes variáveis como as características pessoais, o papel desempenhado, as características estruturais e as experiências laborais, estas por sua vez potenciam o esforço empregue na realização das tarefas, valorizam a intenção e desejo de permanecer na organização, assim como, promovem a assiduidade e retenção dos colaboradores. Com base nestes pressupostos e com objetivo de medir o comprometimento organizacional foi construído e validado um questionário com quinze (15) itens de avaliação conhecido como "*Organizational Commitment Questionnaire*" (Mowday, Steers & Porter, 1979 e Mowday *et al*, 1982).

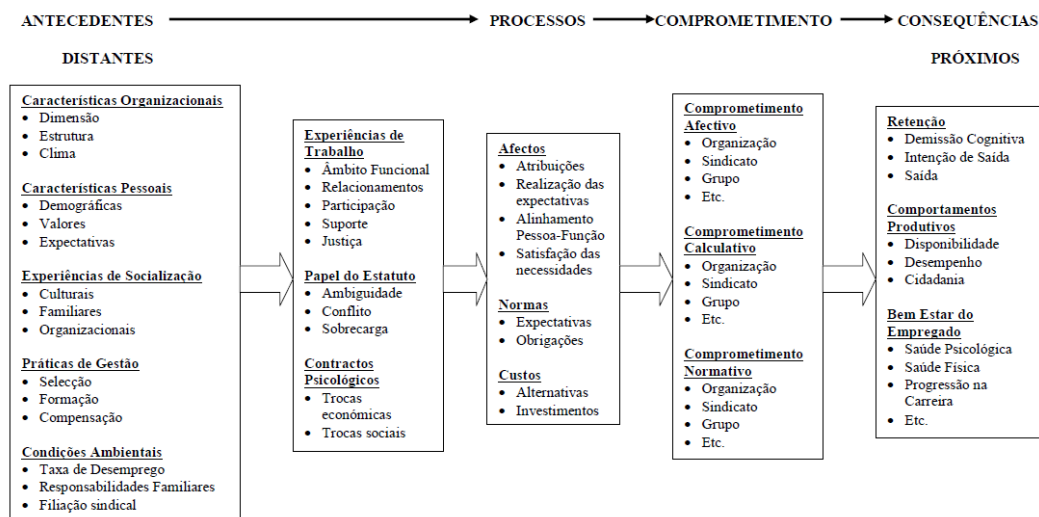
Existe, ainda, uma corrente normativa que defende que o comportamento organizacional resulta do somatório das influências normativas interiorizadas pelos colaboradores que os induz a agir conforme os objetivos e interesses da organização. As normas e valores organizacionais talham o comportamento dos colaboradores, tal como desejado pelas organizações. O comprometimento é, assim, definido pela identificação com a organização e pelos valores de

lealdade e dever. Pode receber influência de tendências individuais ou organizacionais, visto que ao se estar comprometido os colaboradores manifestam comportamentos que consideram ser os mais corretos e morais (Wiener, 1982).

Modelo tridimensional de Meyer e Allen

O comprometimento organizacional pode ser definido como sendo uma ligação emocional entre o colaborador e a organização com características distintas que coexistem concomitantemente e com intensidades díspares (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Allen, 1997 e Meyer, 2009). Sendo portanto, considerado como um constructo multidimensional, em que a repercussão dos antecedentes e consequências do comprometimento será profícuo devido à sua multidimensionalidade (Allen & Meyer, 1990; Meyer, Stanley, Hercovitch & Topolnytsky, 2002 e Rego & Souto, 2004).

Figura nº 5: Modelo multidimensional do comprometimento no local de trabalho, antecedentes e consequências do comprometimento



Fonte: Adaptado de Meyer e Allen, 1997

A figura, apresentada anteriormente, retrata os antecedentes como as características organizacionais, características pessoais, experiências de socialização, práticas de gestão e condições ambientais. Estes, por sua vez, vão determinar os próximos antecedentes que passam pelas experiências de trabalho, o papel do estatuto e os contratos psicológicos instituídos. Devido aos antecedentes verificados decorrerão processos de afectos, normas e custos para o

colaborador que se traduzirão em múltiplos comprometimentos significativos que podem revestir-se de carácter afetivo, normativo e instrumental/calculativo. O sistema múltiplo de comprometimentos gera consequências:

- 1- Comportamentais de retenção, como a intensão de saída, demissão cognitiva e saída;
- 2- Comportamentos produtivos, assim como a disponibilidade para colaborar, desempenho e cidadania;
- 3- Bem-estar do colaborador, preocupando-se com a saúde física e psicológica do colaborador e promovendo a progressão na carreira (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001 e Rego & Souto, 2004).

O modelo tridimensional de Meyer e Allen defende, por conseguinte, que os colaboradores de uma organização estão comprometidos com esta através de laços emocionais (comprometimento afetivo), laços que especulam um retorno do investimento pessoal desenvolvido (comprometimento calculativo/instrumental) e de sentimentos de obrigação e dever moral para com a organização (Meyer & Allen, 1997).

O comprometimento afetivo enfatiza o apego emocional do colaborador ao se identificar e envolver com a organização, sendo reconhecido o vínculo emocional dos colaboradores para com a organização onde se inserem, determinando, por tanto, a sua dedicação e lealdade. Como tal, reflete um apego emocional e vontade de permanecer na organização (Meyer & Allen, 1991, Meyer, Stanley & Parfyonova, 2012 e Rhoades, Eisenberg & Armeli, 2001). Um colaborador ao demonstrar pleno comprometimento irá:

- 1- Enaltecer o positivo da organização, dizendo o que na sua visão está correto, transmitir acontecimentos bons sobre a organização, os seus departamentos e colaboradores;
- 2- Disponibilizar-se para trabalhos extras e
- 3- Manifestar a sua aceitação pelo que a organização faz e pela sua forma de atuação (Moreira, 2011).

O comprometimento afetivo elevado pode ser associado aos recursos mais importantes do Ser Humano, os sentimentos de confiança, autoestima, o que proporciona uma orientação e

propósito para desenvolver ações individuais em contexto laboral (Panaccio & Vandenberghe, 2009).

O comprometimento normativo é considerado como um sentimento de obrigação de se manter na organização, podendo traduzir-se num comprometimento de carácter social do que propriamente económico (Mowday, 1999). Os colaboradores mantêm-se fiéis à organização pelas suas perceções face ao auxílio demonstrado pelos seus gestores de topo. Estas perceções focalizam-se, essencialmente, na atuação da organização perante situações de enganos operacionais, desempenho, menções de sugestões e estados de doença e nem sempre nas recompensas financeiras (Shore & Wayne, 1993).

Por seu lado, o comprometimento instrumental/calculativo aparece como efeito da consciência individual aquando da possibilidade do colaborador abandonar a organização, resulta, portanto, da análise dos custos associados à sua saída da organização.

A motivação para uma eventual saída da organização está intimamente ligada a estes caracteres de comprometimento organizacional, contribuindo decididamente para manter os colaboradores nas organizações (Meyer et al., 2012).

Em modo de síntese, apresenta-se no seguinte quadro as três componentes do modelo definido por Meyer e Allen.

Quadro nº 4: Três componentes do modelo Meyer e Allen

Categorias	Caraterização	A pessoa permanece na organização porque...	Estado psicológico
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado , identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigação

Categorias	Caraterização	A pessoa permanece na organização porque...	Estado psicológico
Instrumental (ou calculativo)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão levados.	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

Fonte: Adaptado de Cunha et al., 2007

Alguns estudos têm sido desenvolvidos em torno do modelo de Meyer e Allen colocando em causa a independência das componentes afetiva e normativa, assim como a hipótese de bidimensionalidade da componente instrumental/calculativa (Nascimento, 2010). O estudo realizado por Powell e Meyer (2006) evidencia, por um lado, uma relação entre os custos associados com a saída dos colaboradores das organizações e o comprometimento instrumental/calculativo, por outro lado, a percepção de inexistência de alternativas aparece como variável antecedente, consolidando a abordagem apresentada no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991 e 1997) (Lopes, 2012). Num estudo conjunto entre Meyer e Parfyonova (2010), com o objetivo de aferir a forma como as componentes do modelo tridimensional (afetiva, normativa e instrumental/calculativa) se relacionam entre si e com que intensidades, ficou demonstrado que a componente normativa deve ser mantida como variável independente do modelo, podendo ser redefinida numa ótica de perfil. A associação da componente afetiva com a componente normativa deriva num perfil de dever moral, sendo recomendável que este seja distinto do perfil de obrigação por dívida para com a organização derivado pela associação entre a componente instrumental/calculativa com a componente normativa.

A diferenciação entre diretriz advinda do comprometimento normativo e a advinda do comprometimento de cariz instrumental/calculativo deve ser tomada em consideração em termos de aplicações práticas. Ora vejamos, os colaboradores com uma maior orientação normativa face à instrumental/calculativa, tenderão a socializar menos e o investimento em formação poderá ser inferior remanescente aos benefícios por fazer parte da organização onde se insere (Cohen, 2007).

Considera-se pertinentes as organizações estarem cientes e conscientes do valor e importância do papel do Capital Humano, na sua capacidade de estabelecer relacionamentos a

longo prazo e fortalecer os vínculos estabelecidos com o investimento desenvolvido ao longo da sua permanência na organização, resultando na sua marca de sucesso (Seabra, 2012).

CAPÍTULO III

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Uma investigação empírica presume uma revisão da literatura e consequente transição para a parte prática através da metodologia a considerar no trabalho de investigação.

O presente trabalho assenta num estudo de caso como estratégia de investigação, este pode ser definido como sendo um estudo holístico de um fenómeno atual no contexto da vida real e com múltiplas fontes de informação (Yin, 2003). Esta forma de estudo segue as sucessivas etapas de recolha, análise e interpretação da informação dos métodos qualitativos, referente a um ou vários casos de estudo intensivo (Meirinhos & Osório, 2010).

Os estudos de caso são utilizados em várias situações de forma a contribuir com o conhecimento de fenómenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, para além de outros. Nesta estratégia de investigação poderá existir mais variáveis de interesse do que de dados (Yin, 2005, citado por Antunes, 2014, pp.140).

A sua aplicabilidade a situações humanas ou a contextos reais contemporâneos apresenta-se como sendo uma vantagem do estudo de caso (Dooley, 2002 citado por Meirinhos & Osório 2010, pp.52), como tal, o presente estudo enquadra-se nesta estratégia de investigação. As técnicas aplicadas são constituídas por entrevistas aplicadas a chefias de cinco departamentos/unidades da Empresa Alpha (Departamento de Assuntos Regulamentares, Departamento de Operações Comerciais, Departamento de Controlo de Gestão, Departamento de Recursos Humanos e Unidade 3) e a aplicação de questionários aos colaboradores.

Consideramos que a abordagem utilizada é uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa), tendo em conta que recorre a questionários e entrevistas semiestruturadas (com questões abertas e questões fechadas) de forma a recolher informação suficiente para sustentar o presente estudo, pelo que consideramos que a filosofia deste trabalho se encontra assente entre interpretativismo e o positivismo.

No método qualitativo a abordagem é realizada com recurso à descrição e análise sem uso de dados numéricos, no método quantitativo isso já se verifica, a análise é sustentada por dados

numéricos advindos da análise estatística ou outros procedimentos quantitativos (Antunes, 2013).

Com este trabalho de investigação pretende-se analisar a relação das expectativas dos colaboradores da Empresa Alpha com a sua motivação e comprometimento, existe portanto uma relação causal entre variáveis. Segundo o método dedutivo, método que explica relações causais entre variáveis, conseguem-se informações rigorosas partindo de outras já existentes (Cervo & Bervian, 1983). Assim e tendo em consideração os objetivos propostos, a pesquisa realizada recai numa pesquisa de carater descritiva-explicativa que permite descrever, analisar e explicar as causas de um determinado facto (Cervo & Bervian, 1983).

No presente ponto será apresentada a caracterização do objeto de estudo, assim como a estratégia metodológica que orientou a elaboração do trabalho apresentado.

3.1. Objetivos

No âmbito do presente estudo de investigação pretende-se analisar a temática apresentada no seio de uma grande organização, recaindo a escolha sobre uma organização do setor farmacêutico, por se tratar de uma atividade com grande representatividade na região onde se insere, distrito de Viseu.

Os objetivos do estudo são bastantes concretos e específicos, os quais passaremos a apresentar:

Objetivo geral: Associado à questão principal está o objetivo geral do presente estudo que consiste em compreender como a gestão das expectativas dos colaboradores promove o aumento da motivação e do comprometimento organizacional.

Objetivos específicos:

- i) Identificar e analisar as expectativas e motivações dos colaboradores;
- ii) Compreender se existem mudanças nas expectativas dos colaboradores desde que integraram a organização e se são congruentes com as da organização;

- iii) Aferir o impacto da gestão das expectativas no aumento da motivação e comprometimento dos colaboradores.

O estudo terá como foco os colaboradores das várias unidades de produção da organização e alguns colaboradores com funções chave da organização.

3.2. Instrumentos e procedimentos de recolha de dados

Atendendo ao estudo proposto, os instrumentos de recolha de dados escolhidos para esta investigação recaem sobre fontes primárias através de questionários de aplicação direta (Anexo 2) e entrevistas individuais aos colaboradores com funções chave (Anexo 3) e fontes secundárias tais como livros académicos e revistas científicas que permitiram analisar e fundamentar a temática em estudo.

Considerou-se importante complementar a informação obtida com a aplicação dos questionários com a informação recolhida através das entrevistas, tanto o questionário como o guião de entrevistas foram preparados com base na bibliografia usada especificamente para o presente estudo.

O guião de entrevistas é formado por três blocos, o primeiro bloco é constituído por seis questões abertas, estas estabelecem ênfase na motivação e expectativas dos colaboradores e como estas são influenciadas e geridas pelas chefias. O segundo bloco tem ênfase no comprometimento organizacional onde ao longo de seis questões se abordam alguns dos elementos fulcrais de estabelecimento de laços psicológicos para com a organização. O terceiro bloco centra-se na caracterização sociodemográfica, sexo do respondente, idade, nível de escolaridade, tempo de permanência na organização, categoria profissional, função desempenhada e vínculo contratual à organização.

O questionário é constituído maioritariamente por questões fechadas com uma escala de tipo *Likert* compreendida em sete pontos (1- Nada Importante, 2- Pouco importante, 3- Razoavelmente importante, 4- Importante, 5- Muito importante, 6- Bastante importante e 7-

Extremamente importante) de forma a avaliar a importância das afirmações apresentadas aos inquiridos e algumas questões abertas (“Indique os principais aspetos que contribuem positivamente para o seu nível de expectativas e motivação no trabalho”; “Indique os aspetos mais determinantes para um elevado nível de comprometimento com a organização”). Este é composto, à semelhança do guião de entrevista, por três blocos, um primeiro referente à temática das expectativas, um segundo referente à motivação e comprometimento organizacional e por fim o terceiro bloco refere-se aos dados sociodemográficos dos respondentes.

A consistência interna do instrumento foi analisada com base nos valores do Alpha Cronbach, verificando-se índices adequados à amostra ($N=152$, 0,98) (Anexo 13). Para Maroco (2007) as escalas são consideradas adequadas à amostra sempre que o Alpha Cronbach é superior a 0,60.

O processo de aplicação dos questionários e realização das entrevistas iniciou com um pedido escrito enviado via email, solicitando autorização da investigação à organização (Anexo 1). O documento apresenta vários fatores importantes para a realização do estudo, como o tema deste, os objetivos e qual a razão da escolha da organização. Após validação da organização foi realizada uma reunião, no dia 25 de maio de 2015, com a responsável do departamento de recursos humanos com o objetivo de conhecer um pouco a dinâmica da organização, entregar os questionários a distribuir e definir os possíveis entrevistados, tal como tinha sido previamente acordado via telefone. As entrevistas não foram gravadas por forma a respeitar a política de confidencialidade da organização.

Os instrumentos de recolha de dados foram alvo de um pré-teste por parte de sete colaboradores com o objetivo de perceber a existência de dificuldades sentidas, sugestões de melhoria e duração de preenchimento. O pré-teste revelou algumas sugestões de melhoria que foram contempladas, não tendo sido portanto, os questionários do pré-teste integrados na amostra.

As entrevistas foram realizadas nos dias 11 e 23 de junho de 2015 e 6 de julho de 2015, com duração aproximada de uma hora. A transcrição integral das respostas recolhidas e matrizes de análise de conteúdo encontram-se no anexo 4 e 5, respetivamente.

A distribuição dos questionários decorreu nos dias seguintes à sua entrega à organização, tendo sido facilitado pela responsável e outros técnicos do departamento dos recursos humanos, como mencionado anteriormente, tendo a sua receção acontecido no dia 6 de julho de 2015. Dos 450 questionários entregues foram rececionados 152 preenchidos, o que equivale a 38% de respostas, por experiência interna do departamento de recursos humanos, este número de respostas é bastante positivo. A análise das questões abertas do questionário poderá ser observada no anexo 6.

3.3. Metodologia de análise de dados

A caracterização da amostra e a análise das respostas às perguntas fechadas, em que a resposta possível era balizada por uma escala tipo *likert* ou por uma colocação de uma cruz em uma das opções apresentadas, foi realizada com auxílio do *software* IBM SPSS Statistics (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 21 para o Windows.

A informação qualitativa obtida através das entrevistas e das questões abertas dos questionários foram analisadas com o recurso a uma matriz de análise onde consta os temas em estudo e a transcrição das respostas.

Por forma a verificar o alcance dos objetivos traçados foi delineada uma matriz de dupla entrada, apresentada de seguida. Nesta podemos observar de que forma cada questão contribui para o alcance do objetivo traçado.

Quadro nº 5: Contribuição das questões do questionário e guião de entrevista para o alcance dos objetivos

Questões do questionário e entrevista	Objetivos específicos		
	1. Conhecer e perceber as expetativas e motivações dos colaboradores	2. Compreender se existe mudanças nas expetativas dos colaboradores desde que integraram a organização e se são congruentes com as da organização	3. Aferir o impacto da gestão das expectativas no aumento da motivação e empenho dos colaboradores
Q. Bloco 1- 1. Na procura de emprego, quais os principais fatores que tem em consideração?	+++		
Q. Bloco 1- 2. Classifique a importância destes fatores na sua motivação em contexto de trabalho.	++	++	
Q. Bloco 1- 3. Qual ou quais os principais fatores que o levam a manter- se na equipa/organização?	++	++	++
Q. Bloco 1- 4-a) Indique os principais aspetos que contribuem positivamente para o seu nível de expetativas e motivação de trabalho.	+++	+++	
Q. Bloco 1- 4-b) Indique aspetos a melhorar de forma a aumentar o seu nível de expetativas e motivação de trabalho.	+++	+++	++
Q. Bloco 2- 1. Dos fatores motivacionais apresentados, classifique-os relativamente à sua expetativa inicial quando integrou a organização		+++	++
Q. Bloco 2- 2-a) Indique os aspetos mais determinantes para um elevado nível de comprometimento com a organização.		+	+++

Questões do questionário e entrevista	Objetivos específicos		
	1. Conhecer e perceber as expectativas e motivações dos colaboradores	2. Compreender se existe mudanças nas expectativas dos colaboradores desde que integraram a organização e se são congruentes com as da organização	3. Aferir o impacto da gestão das expectativas no aumento da motivação e empenho dos colaboradores
Q. Bloco 2- 2-b) Indique os aspetos a melhorar na organização/gestão de recursos humanos de forma a elevar o comprometimento com a organização.		+	+++
Q. Bloco 2- 3. Trabalhar nesta organização é		+	++
Q. Bloco 2- 4. Dos fatores motivacionais apresentados, indique qual a importância que atribui a cada um deles face ao seu futuro profissional		+	+++
E. Bloco 1- 1. Face à sua experiência que tipo de relação existe entre motivação, expectativa e comprometimento.	+		+
E. Bloco 1-2. Na sua apreciação, quais são os principais elementos motivadores da organização? Estes são promovidos na organização de que forma?		+++	
E. Bloco 1-3-a) De que forma avalia a motivação dos colaboradores. De um potencial candidato durante um processo de recrutamento e seleção?	++		
E. Bloco 1-3-b) De que forma avalia a motivação dos colaboradores. E de um colaborador ao longo do ciclo de vida na organização?		++	++

Questões do questionário e entrevista	Objetivos específicos		
	1. Conhecer e perceber as expectativas e motivações dos colaboradores	2. Compreender se existe mudanças nas expectativas dos colaboradores desde que integraram a organização e se são congruentes com as da organização	3. Aferir o impacto da gestão das expectativas no aumento da motivação e empenho dos colaboradores
E. Bloco 1- 4. Como considera importante avaliar as expectativas relativamente à organização e à função que desempenha? Como considera que estas afetam o comprometimento do colaborador para com a organização?			+++
E. Bloco 1- 5. De uma forma geral, considera que as expectativas dos colaboradores são satisfeitas pela organização? As expectativas da organização são cumpridas pelos colaboradores e pelas equipas?		+++	
E. Bloco 1- 6. Qual considera ser o papel das chefias na gestão da motivação e das expectativas das equipas e dos colaboradores?			+++
E. Bloco 2- 1. Tem confiança na equipa que coordena? Consegue delegar tarefas e responsabilidades nos colaboradores que a constituem?		+	++
E. Bloco 2- 2. Considera que os colaboradores se sentem emocionalmente ligados à organização?			+++
E. Bloco 2- 3. Acredita que os colaboradores devem ser sempre leais à organização?			+++
E. Bloco 2- 4. A missão, visão e valores da organização é percebida e partilhada pelos colaboradores?		++	+++

Questões do questionário e entrevista	Objetivos específicos		
	1. Conhecer e perceber as expetativas e motivações dos colaboradores	2. Compreender se existe mudanças nas expetativas dos colaboradores desde que integraram a organização e se são congruentes com as da organização	3. Aferir o impacto da gestão das expectativas no aumento da motivação e empenho dos colaboradores
E. Bloco 2- 5. Que tipo de acompanhamento faz aos colaboradores da equipa que coordena? Dá o feedback desse acompanhamento? Como e quando é dado esse feedback?		+++	++
E. Bloco 2- 6. Considera importante apostar no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores? Que mecanismos utilizam para realizar esse investimento?		++	++

Legenda:

Q. – Questionário sobre expetativas, motivações e comprometimento organizacional;

E. – Guião de entrevista a dirigentes e chefias-intermédias

+ - fraca contribuição para o alcance do objetivo; ++ - moderada contribuição para o alcance do objetivo; +++ - forte contribuição para o alcance do objetivo

Fonte: Ilustração própria

3.4. Caracterização da amostra

A amostra em estudo é composta na sua totalidade por 152 indivíduos (N=152), 26 homens (17,1%) e 123 mulheres (80,9%) (Figura 6) (Anexo 7) com idades compreendidas entre 16-20 e 61-65 anos (Tabela 1) (Anexo 8) e habilitações literárias desde o 1º ciclo de ensino básico ao 2º ciclo de ensino superior (mestrado). Sendo que a maioria dos respondentes apresentam habilitações literárias ao nível do ensino secundário (35,5%), seguindo-se os cursos profissionais (18,4%) e as licenciaturas (15,8%) (Tabela 2) (Anexo 9).

Aos participantes do estudo foi solicitado a sua colaboração através do preenchimento de um questionário, por forma a enriquecer o estudo e a consolidá-lo foram entrevistados colaboradores com funções chave permitindo conhecer a sua perceção quanto aos temas em estudo, nomeadamente a Diretora do Departamento de Assuntos Regulamentares, o Diretor do Departamento de Operações Comerciais, a Gestora da Unidade 3, o Diretor de Controlo de Gestão e a Diretora de Recursos Humanos.

Os dados obtidos através das entrevistas serão alvo de análise conjunta com os dados obtidos com a aplicação dos questionários aos colaboradores.

Figura nº 6: Valores descritivos da amostra em função do género

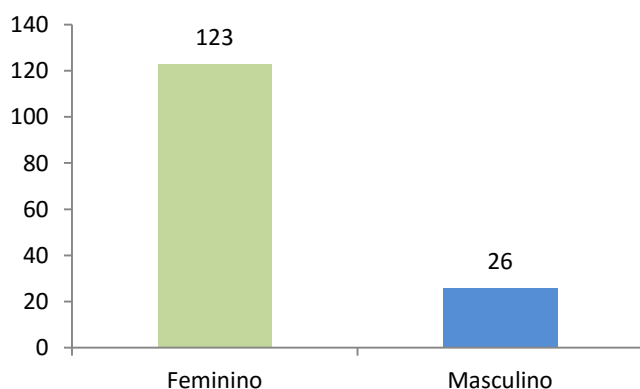


Tabela 1: Amostra em função da idade

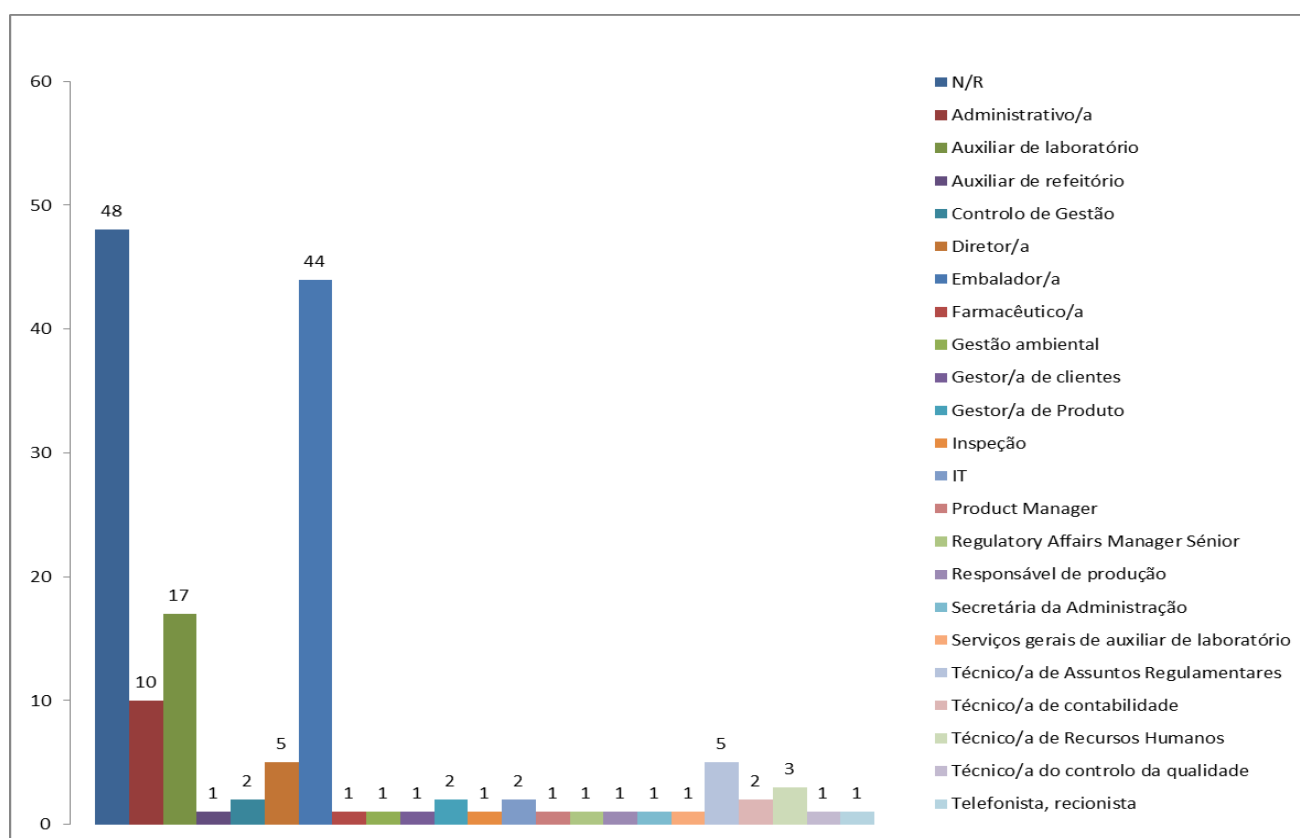
Idade	Frequência	%
16 - 20 anos	6	3,9
21 - 25 anos	27	17,8
26 - 30 anos	26	17,1
31 - 35 anos	32	21,1
36 - 40 anos	25	16,4
41 - 45 anos	22	14,5
46 - 50 anos	8	5,3
51 - 55 anos	3	2,0
61 - 65 anos	1	,7
N/R	2	1,3
Total	152	100,0

Tabela 2: Amostra em função do nível de escolaridade

Nível de escolaridade	Frequência	%
1º Ciclo	4	2,6
2º Ciclo	10	6,6
3º Ciclo	13	8,6
Ensino Secundário	54	35,5
Curso Profissional	28	18,4
Licenciatura	24	15,8
Mestrado	11	7,2
Outro	1	0,7
N/R	7	4,6
Total	152	100

Em termos de função desempenhada, os respondentes desenvolvem, na sua maioria, funções de embalador/a (28,9%), auxiliar de laboratório (11,2%) e administrativo/a (6,6%) (Figura 7) (Anexo 10). Cerca de 31,6% dos inquiridos abstiveram-se de responder a este elemento da caracterização sociodemográfica (Anexo 10).

Figura nº 7: Valores descritivos da amostra em função da Função desempenhada



Dos respondentes, à data do preenchimento, 43,4% trabalham na organização há menos de 5 anos, 21,1% trabalham há cerca de 5 a 10 anos e 17,8% trabalham entre 11 a 15 anos (Tabela 3) (Anexo 11). A amostra de inquiridos espelha uma organização com um elevado número de colaboradores efetivos em termos de vínculo contratual, 68,4% e 19,7% de colaboradores com contratos a termo certo (Tabela 4) (Anexo 12).

Tabela 3: Amostra em função do número de anos ao serviço da organização

N.º Anos na organização	Frequência	%
N/R	2	1,3
< 5 anos	66	43,4
5 - 10 anos	32	21,1
11 - 15 anos	27	17,8
16 - 20 anos	14	9,2
> 20 anos	11	7,2
Total	152	100

Tabela 4: Amostra em função do vínculo contratual

Vínculo contratual	Frequência	%
N/R	2	1,3
Efetivo	104	68,4
Contrato a termo certo	30	19,7
Contrato a termo incerto	16	10,5
Total	152	100

CAPÍTULO IV

4. ESTUDO DE CASO

Neste ponto apresentaremos os resultados obtidos com a aplicação dos questionários e as entrevistas segundo a metodologia de análise de dados apresentada anteriormente. Sendo portanto, os dados obtidos pela amostra alvo de análise descritiva e comparação à luz da componente teórica exposta.

A informação apresentada no ponto seguinte, apresentação da organização, foi gentilmente decida pela organização em estudo.

4.1 Apresentação da Organização objeto de estudo de caso

A organização que suporta o estudo é uma organização portuguesa, selecionada por conveniência, esta encontra-se sediada no distrito de Viseu, com larga representatividade no setor farmacêutico, tanto no mercado nacional como no mercado internacional

Em respeito às suas normas internas de confidencialidade o nome será ocultado ao longo do estudo, sendo esta identificada como Empresa Alpha.

O percurso desta organização conta com vários anos de existência, teve a sua génese no laboratório de uma farmácia no início da década de 50 pelo seu fundador e dirigente de uma importante obra social sedeadada na região. A partir do final da década de 70, a organização sofreu um impulso decisivo no desenvolvimento da sua atividade industrial e comercial, em resultado da entrada na gestão da geração sucedânea do fundador. Durante toda a década de 80, a organização orientou-se estrategicamente para o mercado externo, tirando partido da sua ampla gama de produção e da sua capacidade competitiva junto de grandes centrais de compra no estrangeiro, vindo a conquistar importantes posições em vários países e a ocupar um lugar destacado no panorama das exportações portuguesas de produtos farmacêuticos. Adquirida a projeção internacional, a organização colocou o crescimento no mercado interno na primeira

linha das suas opções estratégicas, enquanto optava pela internacionalização como forma de consolidar o posicionamento alcançado no mercado externo. Apostando forte numa estratégia de crescimento deu início a importantes projetos de investimento em Portugal e no estrangeiro, visando a inovação e a modernização tecnológica da sua infraestrutura industrial, a introdução de novos produtos, bem como a criação e aquisição de participações sociais em novas empresas no estrangeiro.

No âmbito destes investimentos, a organização iniciou a construção de raiz de um novo complexo fabril, que ocupa hoje uma área coberta total superior a 38.000 m². A primeira unidade fabril do novo complexo industrial inicia a atividade de produção de antibióticos em 2000, dois anos mais tarde inaugurou uma nova unidade dedicada à produção de soluções injetáveis. Em 2003 começa a comercializar medicamentos genéricos integralmente produzidos em Portugal. No ano seguinte, em 2004, inaugurou uma unidade destinada à produção de sólidos, semissólidos e colírios. Nesse mesmo ano, a empresa obteve certificação em Qualidade, Ambiente e Segurança, pelas normas de referência ISO 9001:2000 e 14001:1999 e a OHSAS 18001:1999.

Posteriormente, no início de 2005, a organização deu um salto determinante no seu processo de desenvolvimento ao ser adquirida por uma multinacional alemã. Dois anos mais tarde entrou em funcionamento uma nova unidade de produção, projetada e construída de raiz após a aquisição, dedicada a Cefalosporinas injetáveis. Em 2012 inicia a construção de uma nova infraestrutura logística, incluindo um novo armazém e sua interligação ao existente, cuja conclusão ocorreu em 2013.

A atividade principal da Empresa Alpha é a produção e comercialização de medicamentos, sendo o seu complexo industrial, atualmente, constituído por 3 edifícios autónomos que integram 4 unidades de produção e uma Central Logística, produzindo as seguintes formas farmacêuticas: Unidade de Produção de Penicilinas, Unidade de Produção de Soluções Estéreis, Unidade de Produção de Sólidos e Semissólidos, Unidade de Produção de Cefalosporinas e Complexo Logístico. A organização encontra-se orientada para 3 áreas de atuação fundamentais:

- Mercado hospitalar;
- Mercado internacional;

- Produção para terceiros.

A Empresa Alpha assegura a todos os seus colaboradores, aproximadamente 450 a 550 colaboradores, e potenciais candidatos um tratamento justo, íntegro e com a máxima imparcialidade, oferecendo a mesma igualdade de oportunidades sem efetuar qualquer tipo de discriminação em função da raça, religião, nacionalidade, origem étnica, idade, sexo ou estado civil.

Cada colaborador ocupa e desempenha uma função importante na organização, é política interna proporcionar aos seus colaboradores um ambiente de trabalho isento de hostilidades, procurando manter elevados níveis de motivação e empenho, proporcionando desafios em termos de aperfeiçoamento individual e de progressão de carreira.

Com finalidade de analisar todo o conjunto de fatores que integram a execução da prestação de trabalho de cada colaborador, tem implementado um Sistema de Avaliação de Desempenho, que visa garantir elevados níveis de motivação e empenho, orientado para a excelência das competências e dos resultados.

A avaliação é contínua, culminando com a realização de um processo formal, no decurso do mês de Janeiro de cada ano, incidindo sobre o desempenho efetuado no período anual imediatamente anterior.

Consciente da importância da formação como fator estratégico e reconhecendo o valor dos recursos humanos para a competitividade e sucesso da organização, a organização aposta na valorização constante dos seus colaboradores. Trata-se de um instrumento fundamental para garantir que os colaboradores, em todas as áreas, têm os conhecimentos necessários ao desempenho da sua função, contribuindo paralelamente, para o aumento de motivação e satisfação no trabalho.

Com base na identificação das necessidades de formação, o Departamento de Recursos Humanos elabora o Plano de Formação e é responsável pela sua implementação.

A organização disponibiliza a todos os colaboradores um vasto conjunto de benefícios dos quais poderemos destacar seguro de saúde, seguro de vida, disponibilização de refeitório com custo de refeição reduzido, serviços diários de enfermagem, serviços de medicina curativa,

presentes de casamento e nascimento de filhos, festa de natal, patrocínio de atividades desportivas, etc.

4.2 Apresentação e análise dos dados

4.2.1 Estatísticas descritivas – Análise dos questionários

Numa primeira fase pretende-se conhecer quais os fatores considerados na procura de emprego e como estes são valorizados e relevantes na motivação de cada um e na manutenção na equipa/organização em que se encontram.

Da análise aos dados apurados com os questionários, verificamos que todos os fatores apresentados para avaliação apresentam preferências acima dos 50% (Tabela 5) (Anexo 14). Salienta-se que, entre os fatores mais pontuados do nível “Importante” ao “Extremamente Importante”, mais de 65,8% dos inquiridos considera o fator autonomia o mais determinante na procura de emprego (Tabela 5 e 6) (Anexo 14), o emprego seguro e estável em que 69,1% pontua entre o “Bastante Importante” e “Extremamente Importante” (Tabela 5 e 7) (Anexo 14), 58,5% considera a reputação da organização um fator “Muito Importante” a “Bastante Importante” (Tabela 5 e 8) (Anexo 14), assim como a formação com 57,9% das preferências centrados no “Muito Importante” a “Bastante Importante” (Tabela 5 e 9) (Anexo 14). Por seu lado, 57,8% menciona as condições físicas de trabalho como fator que teve e/ou tem em consideração na procura de emprego, como sendo “Muito Importante” a “Bastante Importante” (Tabela 5 e 10) (Anexo 14).

Com menos ponderação aparece a flexibilidade de horário (50,6% nos níveis “Muito Importante” a Bastante Importante”) (Tabela 5 e 11) (Anexo 14).

Tabela 5: Fatores tidos em consideração na procura de emprego

	Localização da organização		Função a desempenhar		Reputação da organização		Possibilidade de progressão na carreira		Sistema de remunerações		Formação (aprendizagem on job)		Clima organizacional		Emprego seguro e estável		Autonomia		Conciliação vida pessoal-trabalho		Flexibilidade de horário		Condições físicas de trabalho		Benefícios		Outros		Outros: Respeito		Outros: História da empresa	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
N/R							2	1,3	1	0,7	1	0,7	1	0,7	1	0,7			3	2	1	0,7	2	1,3	1	0,7	145	95,4	151	99,3	151	99,3
Nada importante	2	1,3	1	0,7	2	1,3	4	2,6	2	1,3	1	0,7	2	1,3	2	1,3			3	2	6	3,9	3	2	2	1,3						
Pouco importante	2	1,3	9	5,9	2	1,3	5	3,3	4	2,6	2	1,3	4	2,6	3	2	1	0,7	4	2,6	4	2,6	4	2,6	8	5,3						
Razoavelmente importante	14	9,2	13	8,6	8	5,3	10	6,6	9	5,9	10	6,6	10	6,6	4	2,6	6	3,9	11	7,2	17	11,2	6	3,9	12	7,9						
Importante	49	32,2	37	24,3	33	21,7	23	15,1	24	15,8	28	18,4	22	14,5	12	7,9	23	15,1	13	8,6	21	13,8	24	15,8	26	17,1	1	0,7				
Muito importante	45	29,6	37	24,3	47	30,9	42	27,6	37	24,3	38	25	39	25,7	25	16,4	39	25,7	32	21,1	33	21,7	38	25	35	23	2	1,3			1	0,7
Bastante importante	25	16,4	38	25	42	27,6	46	30,3	52	34,2	50	32,9	54	35,5	57	37,5	61	40,1	45	29,6	44	28,9	50	32,9	44	28,9	3	2				
Extremamente importante	15	9,9	17	11,2	18	11,8	20	13,2	23	15,1	22	14,5	20	13,2	48	31,6	22	14,5	41	27	26	17,1	25	16,4	24	15,8	1	0,7	1	0,7		
Total	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100

Tabela 6: Autonomia

Autonomia	Frequência	%
Pouco importante	1	0,7
Razoavelmente importante	6	3,9
Importante	23	15,1
Muito importante	39	25,7
Bastante importante	61	40,1
Extremamente importante	22	14,5
Total	152	100

Tabela 7: Emprego seguro e estável

Emprego seguro e estável	Frequência	%
N/R	1	0,7
Nada importante	2	1,3
Pouco importante	3	2
Razoavelmente importante	4	2,6
Importante	12	7,9
Muito importante	25	16,4
Bastante importante	57	37,5
Extremamente importante	48	31,6
Total	152	100

Tabela 8: Reputação da organização

Reputação da organização	Frequência	%
N/R	2	1,3
Pouco importante	2	1,3
Razoavelmente importante	8	5,3
Importante	33	21,7
Muito importante	47	30,9
Bastante importante	42	27,6
Extremamente importante	18	11,8
Total	152	100

Tabela 9: Formação

Formação (aprendizagem on job)	Frequência	%
N/R	1	0,7
Nada importante	1	0,7
Pouco importante	2	1,3
Razoavelmente importante	10	6,6
Importante	28	18,4
Muito importante	38	25
Bastante importante	50	32,9
Extremamente importante	22	14,5
Total	152	100

Tabela 10: Condições físicas de trabalho

Condições físicas de trabalho	Frequência	%
N/R	2	1,3
Nada importante	3	2
Pouco importante	4	2,6
Razoavelmente importante	6	3,9
Importante	24	15,8
Muito importante	38	25
Bastante importante	50	32,9
Extremamente importante	25	16,4
Total	152	100

Tabela 11: Flexibilidade de horário

Flexibilidade de horário	Frequência	%
N/R	1	0,7
Nada importante	6	3,9
Pouco importante	4	2,6
Razoavelmente importante	17	11,2
Importante	21	13,8
Muito importante	33	21,7
Bastante importante	44	28,9
Extremamente importante	26	17,1
Total	152	100

Relativamente à importância atribuída aos fatores apresentados como promotores da motivação, 67,1% dos inquiridos refere que o reconhecimento do trabalho desenvolvido é “Bastante Importante” a “Extremamente Importante” (Tabela 12 e 13) (Anexo 15) para a sua motivação em contexto de trabalho e para 61,9% é o emprego seguro e estável (Tabela 12 e 14) (Anexo 15). O fator que face à classificação dos inquiridos reúne menor ponderação é a flexibilidade de horário em 57,2% considera “Muito Importante” a “Bastante Importante” (Tabela 12 e 15) (Anexo 15), tal como se verificou nos fatores que estes tiveram e/ou têm na procura de emprego (Tabela 5 e 11) (Anexo 14).

Tabela 12: Classificação da importância dos fatores apresentados na motivação em contexto de trabalho

	Sistema de remunerações		Clima organizacional		Condições físicas de trabalho		Emprego seguro e estável		Possibilidade de progressão na carreira		Cultura organizacional (missão, visão e valores)		Relação com a(s) chefe(s)		Reconhecimento do trabalho desenvolvido		Flexibilidade de horário		Autonomia		Variedade de tarefas exigidas		Significado da função		Conteúdo da função		Benefícios		Outros		Outros: Respeito pelos valores de cada colaborador	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
N/R	1	,7	1	,7	1	,7	3	2	1	0,7	2	1,3	1	0,7	1	0,7	1	0,7	1	0,7	1	0,7	2	1,3	4	2,6	1	0,7	146	96,1	150	98,7
Nada importante	1	,7			1	,7	1	0,7	2	1,3			2	1,3	2	1,3	1	0,7	1	0,7	1	0,7	2	1,3	1	0,7					1	0,7
Pouco importante	2	1,3	4	2,6			3	2	4	2,6	3	2	3	2	3	2	8	5,3	3	2	3	2	1	0,7	2	1,3	1	0,7	1	0,7		
Razoavelmente importante	9	5,9	6	3,9	10	6,6	1	0,7	7	4,6	7	4,6	5	3,3	2	1,3	12	7,9	4	2,6	3	2	8	5,3	3	2	12	7,9				
Importante	26	17,1	28	18,4	27	17,8	20	13,2	25	16,4	36	23,7	18	11,8	16	10,5	23	15,1	25	16,4	29	19,1	29	19,1	31	20,4	32	21,1				
Muito importante	33	21,7	37	24,3	36	23,7	30	19,7	36	23,7	33	21,7	34	22,4	26	17,1	44	28,9	39	25,7	44	28,9	43	28,3	45	29,6	29	19,1	2	1,3		
Bastante importante	48	31,6	55	36,2	55	36,2	58	38,2	49	32,2	43	28,3	48	31,6	52	34,2	43	28,3	59	38,8	51	33,6	52	34,2	49	32,2	60	39,5	2	1,3		
Extremamente importante	32	21,1	21	13,8	22	14,5	36	23,7	28	18,4	28	18,4	41	27	50	32,9	20	13,2	20	13,2	20	13,2	15	9,9	17	11,2	16	10,5	1	0,7	1	0,7
Total	152	100,0	152	100	152	100,0	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100

Tabela 13: Reconhecimento do trabalho desenvolvido

Reconhecimento do trabalho desenvolvido	Frequência	%
N/R	1	0,7
Nada importante	2	1,3
Pouco importante	3	2,0
Razoavelmente importante	2	1,3
Importante	16	10,5
Muito importante	26	17,1
Bastante importante	52	34,2
Extremamente importante	50	32,9
Total	152	100

Tabela 14: Emprego seguro e estável

Emprego seguro e estável	Frequência	%
N/R	3	2
Nada importante	1	0,7
Pouco importante	3	2
Razoavelmente importante	1	0,7
Importante	20	13,2
Muito importante	30	19,7
Bastante importante	58	38,2
Extremamente importante	36	23,7
Total	152	100

Tabela 15: Flexibilidade de horário

Flexibilidade de horário	Frequência	%
N/R	1	0,7
Nada importante	1	0,7
Pouco importante	8	5,3
Razoavelmente importante	12	7,9
Importante	23	15,1
Muito importante	44	28,9
Bastante importante	43	28,3
Extremamente importante	20	13,2
Total	152	100

Entre estes valores basilares verificamos que para 64,5% dos inquiridos a autonomia (Tabela 12 e 16) (Anexo 15) é um fator “Muito Importante” a “Bastante Importante”, assim como a variedade das tarefas exigidas com 62,5% (Tabela 12 e 17) (Anexo 15), o conteúdo da função, 61,8% (Tabela 12 e 18) (Anexo 15) e o clima organizacional, 60,5% (Tabela 12 e 19) (Anexo 15).

Tabela 16: Autonomia

Autonomia	Frequência	%
N/R	1	0,7
Nada importante	1	0,7
Pouco importante	3	2
Razoavelmente importante	4	2,6
Importante	25	16,4
Muito importante	39	25,7
Bastante importante	59	38,8
Extremamente importante	20	13,2
Total	152	100

Tabela 17: Variedade das tarefas exigidas

Variedade das tarefas exigidas	Frequência	%
N/R	1	0,7
Nada importante	1	0,7
Pouco importante	3	2,0
Razoavelmente importante	3	2,0
Importante	29	19,1
Muito importante	44	28,9
Bastante importante	51	33,6
Extremamente importante	20	13,2
Total	152	100

Tabela 18: Conteúdo da função

Conteúdo da função	Frequência	%
N/R	4	2,6
Nada importante	1	0,7
Pouco importante	2	1,3
Razoavelmente importante	3	2
Importante	31	20,4
Muito importante	45	29,6
Bastante importante	49	32,2
Extremamente importante	17	11,2
Total	152	100

Tabela 19: Clima organizacional

Clima organizacional	Frequência	%
N/R	1	0,7
Pouco importante	4	2,6
Razoavelmente importante	6	3,9
Importante	28	18,4
Muito importante	37	24,3
Bastante importante	55	36,2
Extremamente importante	21	13,8
Total	152	100

Manter o posto de trabalho é um objetivo tanto de muito dos colaboradores como de algumas organizações e como tal, foi solicitado aos colaboradores da organização em estudo a classificação de alguns fatores. Perante os dados apurados podemos observar que 62,5% (Tabela 20 e 21) (Anexo 16) dos respondentes menciona que a autonomia é dos fatores mais determinantes para a sua permanência na equipa/organização, consideram ser “Muito Importante” a “Bastante Importante”, referem o mesmo relativamente ao clima organizacional com 57,2% (Tabela 20 e 22) (Anexo 16). O grau de confiança por parte das chefias no trabalho desenvolvido é considerado por 67,1% como sendo “Bastante Importante” a “Extremamente Importante” (Tabela 20 e 23) (Anexo 16), assim como o emprego seguro e estável, 66,5% (Tabela 20 e 24) (Anexo 16). A variedade das tarefas exigidas é, também, um fator que aparece entre os mais referenciados em que 66,5% dos colaboradores refere ser “Muito Importante” a

“Bastante Importante” para a permanência na equipa/organização (Tabela 20 e 25) (Anexo 16). A flexibilidade de horário é o fator menos importante para o universo da amostra, no entanto ainda se revela importante para 60,5% dos inquiridos que mencionam ser “Muito Importante” a “Bastante Importante” (Tabela 20 e 26) (Anexo 16).

Tabela 20: Classificação dos fatores apresentados face ao grau de importância para permanecer na equipa/organização

	Sistema de remunerações		Clima organizacional		Grau de confiança por parte das chefias no trabalho desenvolvido		Possibilidade de aprendizagem		Condições físicas do trabalho		Emprego seguro e estável		Possibilidade de progressão na carreira		Cultura organizacional (missão, visão e valores)		Relação com a(s) Chefia(s)		Reconhecimento do trabalho desenvolvido		Flexibilidade de horário		Autonomia		Variedade das tarefas exigidas		Ligação emocional à organização		Significado da função		Conteúdo da função		Benefícios		Outros	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%		
N/R	1	,7	1	,7					2	1,3	2	1,3							1	0,7	1	0,7	1	0,7	1	0,7	2	1,3	1	0,7			1	0,7	140	92,1
Nada importante			1	0,7									1	0,7			1	0,7	1	0,7						2	1,3	1	0,7	1	0,7	1	0,7			
Pouco importante	4	2,6	2	1,3	3	2	1	0,7	2	1,3	3	2	3	2	2	1,3	3	2	2	1,3	6	3,9	1	0,7	2	1,3	3	2	1	0,7	1	0,7	3	2	2	1,3
Razoavelmente importante	6	3,9	2	1,3	3	2,0	6	3,9	3	2	2	1,3	9	5,9	7	4,6	4	2,6	4	2,6	11	7,2	4	2,6	4	2,6	9	5,9	13	8,6	7	4,6	5	3,3		
Importante	35	23,0	29	19,1	21	13,8	25	16,4	37	24,3	20	13,2	19	12,5	34	22,4	22	14,5	17	11,2	18	11,8	29	19,1	27	17,8	42	27,6	34	22,4	30	19,7	38	25	3	2
Muito importante	26	17,1	38	25	23	15,1	36	23,7	35	23	24	15,8	39	25,7	40	26,3	27	17,8	25	16,4	38	25	36	23,7	51	33,6	33	21,7	37	24,3	49	32,2	32	21,1	2	1,3
Bastante importante	52	34,2	49	32,2	54	35,5	47	30,9	53	34,9	60	39,5	50	32,9	42	27,6	50	32,9	53	34,9	54	35,5	59	38,8	50	32,9	45	29,6	46	30,3	47	30,9	50	32,9	2	1,3
Extremamente importante	28	18,4	30	19,7	48	31,6	37	24,3	20	13,2	41	27	31	20,4	27	17,8	45	29,6	49	32,2	23	15,1	22	14,5	17	11,2	16	10,5	19	12,5	17	11,2	22	14,5	3	2
Total	152	100,0	152	100	152	100,0	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100

Tabela 21: Autonomia

Autonomia	Frequência	%
Nada importante	1	0,7
Pouco importante	1	0,7
Razoavelmente importante	4	2,6
Importante	29	19,1
Muito importante	36	23,7
Bastante importante	59	38,8
Extremamente importante	22	14,5
Total	152	100

Tabela 22: Clima organizacional

Clima Organizacional	Frequência	%
N/R	1	0,7
Nada importante	1	0,7
Pouco importante	2	1,3
Razoavelmente importante	2	1,3
Importante	29	19,1
Muito importante	38	25
Bastante importante	49	32,2
Extremamente importante	30	19,7
Total	152	100

Tabela 23: Grau de confiança por parte das chefias no trabalho desenvolvido

Grau de confiança por parte das chefias no trabalho desenvolvido	Frequência	%
Pouco importante	3	2
Razoavelmente importante	3	2
Importante	21	13,8
Muito importante	23	15,1
Bastante importante	54	35,5
Extremamente importante	48	31,6
Total	152	100

Tabela 24: Emprego seguro e estável

Emprego seguro e estável	Frequência	%
N/R	2	1,3
Pouco importante	3	2
Razoavelmente importante	2	1,3
Importante	20	13,2
Muito importante	24	15,8
Bastante importante	60	39,5
Extremamente importante	41	27
Total	152	100

Tabela 25: Variedade de tarefas exigidas

Variedade de tarefas exigidas	Frequência	%
N/R	1	0,7
Pouco importante	2	1,3
Razoavelmente importante	4	2,6
Importante	27	17,8
Muito importante	51	33,6
Bastante importante	50	32,9
Extremamente importante	17	11,2
Total	152	100

Tabela 26: Flexibilidade de horário

Flexibilidade de horário	Frequência	%
N/R	1	0,7
Nada importante	1	0,7
Pouco importante	6	3,9
Razoavelmente importante	11	7,2
Importante	18	11,8
Muito importante	38	25
Bastante importante	54	35,5
Extremamente importante	23	15,1
Total	152	100

Os respondentes ao questionário referem que o seu nível de expectativas e motivação no trabalho dependem positivamente em 29,6% do sistema de remunerações existente (Tabela 27) (Anexo 17), em 23% do reconhecimento do trabalho desenvolvido (Tabela 28) (Anexo 18), 15,1% do relacionamento com colegas e chefias (Tabela 29) (Anexo 19), assim como da percepção de emprego seguro e estável (Tabela 30) (Anexo 20), 11,8% da possibilidade de aprendizagem (Tabela 31) (Anexo 21), 11,2% do clima organizacional (Tabela 32) (Anexo 22) e em 10,5% da confiança por parte das chefias no trabalho desenvolvido (Tabela 33) (Anexo 23) e possibilidade de progressão na carreira (Tabela 34) (Anexo 24).

Tabela 27: Sistema de remunerações

Sistema de remunerações	Frequência	%
Não assinalou	107	70,4
Assinalou	45	29,6
Total	152	100

Tabela 28: Reconhecimento do trabalho desenvolvido

Reconhecimento do trabalho desenvolvido	Frequência	%
Não assinalou	117	77
Assinalou	35	23
Total	152	100

Tabela 29: Relacionamento com colegas e chefias

Relacionamento com colegas e chefias	Frequência	%
Não assinalou	129	84,9
Assinalou	23	15,1
Total	152	100

Tabela 30: Emprego seguro e estável

Emprego seguro e estável	Frequência	%
Não assinalou	129	84,9
Assinalou	23	15,1
Total	152	100

Tabela 31: Possibilidade de aprendizagem

Possibilidade de aprendizagem	Frequência	%
Não assinalou	134	88,2
Assinalou	18	11,8
Total	152	100

Tabela 32: Clima organizacional

Clima organizacional	Frequência	%
Não assinalou	135	88,8
Assinalou	17	11,2
Total	152	100

Tabela 33: Confiança por parte das chefias no trabalho desenvolvido

Confiança por parte das chefias no trabalho desenvolvido	Frequência	%
Não assinalou	136	89,5
Assinalou	16	10,5
Total	152	100

Tabela 34: Possibilidade de progressão na carreira

Possibilidade de progressão na carreira	Frequência	%
Não assinalou	136	89,5
Assinalou	16	10,5
Total	152	100

Em média para 33% das mulheres que responderam a esta questão, o sistema de remunerações é dos fatores mais importante, seguindo-se o reconhecimento do trabalho desenvolvido (26%). Por seu lado, os respondentes do género masculino consideram que a possibilidade de progressão na carreira é dos aspetos mais importantes para o seu nível de expectativas e motivação (19%), o clima organizacional, também é considerado por 12% deste grupo de respondentes como um fator que contribui positivamente para o seu nível de expectativas e motivação (Tabela 35) (Anexo 25).

Tabela 35: Distribuição pelo género das respostas face aos principais aspetos que contribuem positivamente para o nível de expectativas e motivação dos colaboradores

		Clima organizacional	Confiança por parte das chefias no trabalho desenvolvido	Emprego seguro e estável	Possibilidade de aprendizagem	Possibilidade de progressão na carreira	Reconhecimento do trabalho desenvolvido	Relacionamento com colegas e chefias	Sistema de remunerações
N/R	Média	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	3	3	3	3	3	3	3	3
	Desvio Padrão	0	0	0	0	0	0	0	0
Feminino	Média	0,11	0,12	0,15	0,14	0,09	0,26	0,17	0,33
	N	123	123	123	123	123	123	123	123
	Desvio Padrão	0,319	0,329	0,363	0,347	0,287	0,441	0,378	0,47
Masculino	Média	0,12	0,04	0,15	0,04	0,19	0,12	0,08	0,19
	N	26	26	26	26	26	26	26	26
	Desvio Padrão	0,326	0,196	0,368	0,196	0,402	0,326	0,272	0,402
Total	Média	0,11	0,11	0,15	0,12	0,11	0,23	0,15	0,3
	N	152	152	152	152	152	152	152	152
	Desvio Padrão	0,316	0,308	0,36	0,324	0,308	0,422	0,36	0,458

Dos vários aspetos mencionados por forma a aumentar o nível de expectativas e motivação no trabalho dos respondentes, destaca-se o sistema de remunerações com 17,8% (Tabela 36) (Anexo 26), o reconhecimento do trabalho desenvolvido com 17,1% (Tabela 37) (Anexo 27) e a relação com colegas e chefias com 9,2% (Tabela 38) (Anexo 28).

Tabela 36: Sistema de remunerações

Sistema de remunerações	Frequência	%
Não assinalou	125	82,2
Assinalou	27	17,8
Total	152	100

Tabela 37: Reconhecimento do trabalho desenvolvido

Reconhecimento do trabalho desenvolvido	Frequência	%
Não assinalou	126	82,9
Assinalou	26	17,1
Total	152	100

Tabela 38: Relação com colegas e chefias

Relação com colegas e chefias	Frequência	%
Não assinalou	138	90,8
Assinalou	14	9,2
Total	152	100

O reconhecimento do trabalho realizado é o fator motivacional que reúne maior classificação face à expectativa inicial ao integrar a organização, 58,2% consideram este fator como sendo “Bastante Importante” a “Extremamente Importante” (Tabela 39 e 40) (Anexo 29). Por outro lado, o significado da função assim como o conteúdo da função são os fatores que reuniam maiores expectativas na situação mencionada anteriormente, em que para 58,2% e 59,8%, respetivamente, afirmam estes serem “Muito Importante” a “Bastante Importante” (Tabela 39, 41 e 42) (Anexo 29), seguindo-se a perceção de emprego seguro e estável, 58,2% na escala “Bastante Importante” a “Extremamente Importante” e a variedade de competências exigidas em que 62,5% afirma ser um fator “Muito Importante” a “Bastante Importante” (Tabela 39, 43 e 44) (Anexo 29).

Tabela 39: Classificação dos fatores motivacionais apresentados face à expectativa inicial ao integrar a organização

	Sistema de remunerações		Clima organizacional		Condições físicas do trabalho		Emprego seguro e estável		Carreira		Cultura da organização		Relação com a chefia		Reconhecimento do trabalho realizado		Flexibilidade de horário		Autonomia		Variedade de competências exigidas		Significado da função		Conteúdo da função		Benefícios	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
N/R	4	2,6	3	2,0	3	2,0	3	2	2	1,3	2	1,3	2	1,3	3	2	3	2	4	2,6	2	1,3	2	1,3	2	1,3	21	13,8
Nada importante	1	,7	1	0,7					2	1,3	1	0,7	1	0,7	2	1,3	1	0,7	3	2	1	0,7	2	1,3	2	1,3	1	0,7
Pouco importante	4	2,6	1	0,7	3	2	3	2	3	2	4	2,6	7	4,6	3	2	6	3,9	5	3,3	2	1,3	4	2,6	3	2	3	2
Razoavelmente importante	15	9,9	13	8,6	12	7,9	9	5,9	10	6,6	9	5,9	6	3,9	4	2,6	15	9,9	4	2,6	10	6,6	6	3,9	7	4,6	10	6,6
Importante	33	21,7	36	23,7	39	25,7	20	13,2	24	15,8	35	23	23	15,1	23	15,1	31	20,4	27	17,8	26	17,1	33	21,7	31	20,4	24	15,8
Muito importante	27	17,8	32	21,1	30	19,7	28	18,4	42	27,6	41	27	25	16,4	28	18,4	34	22,4	44	28,9	50	32,9	35	23	35	23	31	20,4
Bastante importante	53	34,9	56	36,8	47	30,9	59	38,8	49	32,2	44	28,9	60	39,5	52	34,2	43	28,3	50	32,9	45	29,6	54	35,5	56	36,8	42	27,6
Extremamente importante	15	9,9	10	6,6	18	11,8	30	19,7	20	13,2	16	10,5	28	18,4	37	24,3	19	12,5	15	9,9	16	10,5	16	10,5	16	10,5	20	13,2
Total	152	100,0	152	100	152	100,0	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100

Tabela 40: Reconhecimento do trabalho realizado

Reconhecimento do trabalho realizado	Frequência	%
N/R	3	2
Nada importante	2	1,3
Pouco importante	3	2
Razoavelmente importante	4	2,6
Importante	23	15,1
Muito importante	28	18,4
Bastante importante	52	34,2
Extremamente importante	37	24,3
Total	152	100

Tabela 41: Significado da função

Significado da função	Frequência	%
N/R	2	1,3
Nada importante	2	1,3
Pouco importante	4	2,6
Razoavelmente importante	6	3,9
Importante	33	21,7
Muito importante	35	23
Bastante importante	54	35,5
Extremamente importante	16	10,5
Total	152	100

Tabela 42: Conteúdo da função

Conteúdo da função	Frequência	%
N/R	2	1,3
Nada importante	2	1,3
Pouco importante	3	2
Razoavelmente importante	7	4,6
Importante	31	20,4
Muito importante	35	23
Bastante importante	56	36,8
Extremamente importante	16	10,5
Total	152	100

Tabela 43: Variedade das competências exigidas

Variedade de competências exigidas	Frequência	%
N/R	2	1,3
Nada importante	1	0,7
Pouco importante	2	1,3
Razoavelmente importante	10	6,6
Importante	26	17,1
Muito importante	50	32,9
Bastante importante	45	29,6
Extremamente importante	16	10,5
Total	152	100

Tabela 44: Emprego seguro e estável

Emprego seguro e estável	Frequência	%
Não responde	3	2
Pouco importante	3	2
Razoavelmente importante	9	5,9
Importante	20	13,2
Muito importante	28	18,4
Bastante importante	59	38,8
Extremamente importante	30	19,7
Total	152	100

Os aspetos mais determinantes do comprometimento elevado para com a organização eleitos por este grupo de colaboradores são o reconhecimento do trabalho desenvolvido, 24,3% (Tabela 45) (Anexo 30), sistema de remunerações, 14,5% (Tabela 46) (Anexo 31) e emprego seguro e estável 13,8% (Tabela 47) (Anexo 32).

Tabela 45: Reconhecimento do trabalho desenvolvido

Reconhecimento do trabalho desenvolvido	Frequência	%
Não assinalou	115	75,7
Assinalou	37	24,3
Total	152	100

Tabela 46: Sistema de remunerações

Sistema de remunerações	Frequência	%
Não assinalou	130	85,5
Assinalou	22	14,5
Total	152	100

Tabela 47: Emprego seguro e estável

Emprego seguro e estável	Frequência	%
Não assinalou	131	86,2
Assinalou	21	13,8
Total	152	100

Tabela 48: Distribuição pelo género das respostas face aos aspetos mais determinantes para um comprometimento elevado

		Emprego seguro e estável	Reconhecimento do trabalho desenvolvido	Sistema de remunerações
N/R	Média	0	0	0
	N	3	3	3
	Desvio Padrão	0	0	0
Feminino	Média	0,16	0,26	0,16
	N	123	123	123
	Desvio Padrão	0,371	0,441	0,371
Masculino	Média	0,04	0,19	0,08
	N	26	26	26
	Desvio Padrão	0,196	0,402	0,272
Total	Média	0,14	0,24	0,14
	N	152	152	152
	Desvio Padrão	0,346	0,431	0,353

Como se pode observar, tanto para o género masculino (19%) como para o género feminino (26%) o reconhecimento do trabalho desenvolvido é promotor do nível elevado de comprometimento (Tabela 48) (Anexo 33), os outros dois aspetos também mencionados como importantes para elevar o comprometimento, emprego estável e sistema de remunerações, são relevantes essencialmente para o género feminino (16%) (Tabela 48) (Anexo 33).

Existe, segundo os dados apurados, a necessidade de melhorar a demonstração de reconhecimento do trabalho desenvolvido 10,5% (Tabela 49) (Anexo 34), a relação com as

chefias 8,6% (Tabela 50) (Anexo 35) e o sistema de remunerações da organização (Tabela 51) (Anexo 36).

Tabela 49: Reconhecimento do trabalho desenvolvido

Reconhecimento do trabalho desenvolvido	Frequência	%
Não assinalou	136	89,5
Assinalou	16	10,5
Total	152	100

Tabela 50: Relação com as chefias

Relação com as chefias	Frequência	%
Não assinalou	139	91,4
Assinalou	13	8,6
Total	152	100

Tabela 51: Sistema de remunerações

Sistema de remunerações	Frequência	%
Não assinalou	139	91,4
Assinalou	13	8,6
Total	152	100

Para 29,6% dos colaboradores da organização em estudo, empresa Alpha, trabalhar nesta organização é uma atividade comum, para 22,4% uma aprendizagem, para 17,8% um orgulho, para 16,4% um desafio e para 5,9% uma aventura estimulante (Tabela 52) (Anexo 37). Outros fatores foram mencionados com pouca ponderação, nomeadamente o facto de trabalhar na empresa Alfa ser uma atividade profissional, 0,7%, ser gratificante, 0,7% e ser uma necessidade, 0,7% (Tabela 52) (Anexo 37).

Tabela 52: Trabalhar nesta organização é:

Trabalhar nesta empresa é:	Frequência	%
N/R	9	5,9
Uma atividade comum	45	29,6
Um desafio	25	16,4
Um orgulho	27	17,8
Uma aprendizagem	34	22,4
Uma aventura estimulante	9	5,9
Outros: Uma atividade profissional	1	0,7
Outros: Gratificante	1	0,7
Outros: Uma necessidade	1	0,7
Total	152	100

Dos fatores motivacionais apresentados 54% considera que o desempenho de tarefas com identidade e significado é “Bastante Importante” a “Extremamente Importante” (Tabela 53 e 54) (Anexo 38) e para 69,1% é o fator satisfação pessoal – a sua motivação e reconhecimento pessoal – (Tabela 53 e 55) (Anexo 38) face ao seu futuro profissional.

Tabela 53: Classificação dos fatores motivacionais apresentados face ao seu futuro profissional

	Progridir profissionalmente		Oportunidades de estar envolvido em projetos diferentes		Integrar equipas/projetos da organização com mais responsabilidades		Desempenho de tarefas com identidade e significado		Ambiente criativo e produtivo		Vontade de aprender mais		Continuar a apostar no desenvolvimento pessoal e profissional		Coordenar uma equipa/projeto		Apostar na formação		Aplicar conhecimentos adquiridos na formação		Flexibilidade de horário		Satisfação pessoal (motivação, reconhecimento do trabalho realizado)		Novos desafios		Realização pessoal por alcançar os desafios autopropostos		Outros	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
N/R	2	1,3	3	2,0	2	1,3	2	1,3	2	1,3	4	2,6	4	2,6	2	1,3	3	2	2	1,3	4	2,6	2	1,3	2	1,3	2	1,3	141	92,8
Nada importante	2	1,3	1	0,7	1	,7			1	0,7	1	0,7	2	1,3	4	2,6	2	1,3	1	0,7	3	2	2	1,3	1	0,7	1	0,7	1	0,7
Pouco importante	4	2,6	2	1,3	3	2	1	0,7			1	0,7	1	0,7	6	3,9	1	0,7	1	0,7	2	1,3	2	1,3	2	1,3	1	0,7	1	0,7
Razoavelmente importante	9	5,9	8	5,3	7	4,6	3	2	7	4,6	4	2,6	5	3,3	19	12,5	5	3,3	6	3,9	10	6,6	1	0,7	8	5,3	6	3,9	2	1,3
Importante	24	15,8	33	21,7	31	20,4	35	23	27	17,8	17	11,2	17	11,2	26	17,1	23	15,1	23	15,1	30	19,7	18	11,8	23	15,1	26	17,1	1	0,7
Muito importante	29	19,1	31	20,4	34	22,4	29	19,1	31	20,4	28	18,4	30	19,7	26	17,1	32	21,1	32	21,1	28	18,4	22	14,5	26	17,1	20	13,2	1	0,7
Bastante importante	41	27,0	44	28,9	47	30,9	51	33,6	51	33,6	50	32,9	49	32,2	44	28,9	46	30,3	49	32,2	45	29,6	51	33,6	48	31,6	50	32,9	1	0,7
Extremamente importante	41	27,0	30	19,7	27	17,8	31	20,4	33	21,7	47	30,9	44	28,9	25	16,4	40	26,3	38	25	30	19,7	54	35,5	42	27,6	46	30,3	4	2,6
Total	152	100,0	152	100	152	100,0	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100	152	100

Seguidamente a estes dois fatores aparecem como dos mais mencionados, a vontade de aprender mais em que 63,8% refere ser “Bastante Importante” a “Extremamente Importante” (Tabela 53 e 56) (Anexo 38), a realização pessoal por alcançar os desafios autopropostos, 63,2% (Tabela 53 e 57) (Anexo 38), o facto de aplicar conhecimentos adquiridos na formação com 57,2% (Tabela 53 e 58) (Anexo 38) e o ambiente criativo e produtivo com 55,3% (Tabela 53 e 59). No vértice dos menos mencionados - de salientar que mesmo assim apresentam uma grande ponderação – apenas 46% considera a possibilidade de coordenar uma equipa/projeto um fator motivacional “Muito Importante” a “Bastante Importante” face ao seu futuro profissional (Tabela 53 e 60) (Anexo 38), e 49,3% afirma que a flexibilidade de horário (Tabela 53 e 61) (Anexo 38) é “Bastante Importante” a “Extremamente Importante”.

Tabela 54: Desempenho de tarefas com identidade e significado

Desempenho de tarefas com identidade e significado	Frequência	%
N/R	2	1,3
Pouco importante	1	0,7
Razoavelmente importante	3	2
Importante	35	23
Muito importante	29	19,1
Bastante importante	51	33,6
Extremamente importante	31	20,4
Total	152	100

Tabela 55: Satisfação pessoal

Satisfação pessoal	Frequência	%
N/R	2	1,3
Nada importante	2	1,3
Pouco importante	2	1,3
Razoavelmente importante	1	0,7
Importante	18	11,8
Muito importante	22	14,5
Bastante importante	51	33,6
Extremamente importante	54	35,5
Total	152	100

Tabela 56: Vontade de aprender mais

Vontade de aprender mais	Frequência	%
N/R	4	2,6
Nada importante	1	0,7
Pouco importante	1	0,7
Razoavelmente importante	4	2,6
Importante	17	11,2
Muito importante	28	18,4
Bastante importante	50	32,9
Extremamente importante	47	30,9
Total	152	100

Tabela 57: Realização pessoal

Realização pessoal por alcançar os desafios autopropostos	Frequência	%
N/R	2	1,3
Nada importante	1	0,7
Pouco importante	1	0,7
Razoavelmente importante	6	3,9
Importante	26	17,1
Muito importante	20	13,2
Bastante importante	50	32,9
Extremamente importante	46	30,3
Total	152	100

Tabela 58: Aplicar conhecimentos adquiridos na formação

Aplicar conhecimentos adquiridos na formação	Frequência	%
N/R	2	1,3
Nada importante	1	0,7
Pouco importante	1	0,7
Razoavelmente importante	6	3,9
Importante	23	15,1
Muito importante	32	21,1
Bastante importante	49	32,2
Extremamente importante	38	25
Total	152	100

Tabela 59: Ambiente criativo e produtivo

Ambiente criativo e produtivo	Frequência	%
N/R	2	1,3
Nada importante	1	0,7
Razoavelmente importante	7	4,6
Importante	27	17,8
Muito importante	31	20,4
Bastante importante	51	33,6
Extremamente importante	33	21,7
Total	152	100

Tabela 60: Coordenar uma equipa/projeto

Coordenar uma equipa/projeto	Frequência	%
N/R	2	1,3
Nada importante	4	2,6
Pouco importante	6	3,9
Razoavelmente importante	19	12,5
Importante	26	17,1
Muito importante	26	17,1
Bastante importante	44	28,9
Extremamente importante	25	16,4
Total	152	100

Tabela 61: Flexibilidade de horário

Flexibilidade de horário	Frequência	%
N/R	4	2,6
Nada importante	3	2
Pouco importante	2	1,3
Razoavelmente importante	10	6,6
Importante	30	19,7
Muito importante	28	18,4
Bastante importante	45	29,6
Extremamente importante	30	19,7
Total	152	100

4.2. 2 Análise das entrevistas

A análise qualitativa da informação recolhida com a realização das entrevistas foi concretizada através de matrizes e respetiva análise de conteúdo (Anexo 5), de onde resultaram as informações que passamos a apresentar.

O grupo de entrevistados é constituído por 5 responsáveis de departamento – Assuntos Regulamentares, Operações Comerciais, Unidade 3, Controlo de Gestão, Recursos Humanos - dos quais 3 são do género feminino e 2 do género masculino, com idades compreendidas entre os 26 aos 50 anos. No que se refere às habilitações literárias 4 dos entrevistados possui licenciatura e um entrevistado mestrado.

De forma a contextualizar os entrevistados as sessões de entrevistas iniciaram com uma breve exposição da natureza, âmbito do trabalho e área de estudo. Partindo posteriormente para a concretização das mesmas. Como mencionado anteriormente, as entrevistas não foram gravadas respeitando a política de confidencialidade, decorrendo de forma descontraída e íntegra.

Com o primeiro bloco pretendia-se perceber qual a importância e o papel da motivação e das expectativas no dia-a-dia da organização.

Os três conceitos em estudo - Expectativas, motivação e comprometimento - são entendidos pelos entrevistados tendo no entanto expressado alguma dificuldade em defini-los. Todos os entrevistados afirmaram existir ligação entre os conceitos, *“Existe relação com os 3 conceitos”* (Entrevistado 3) e facilmente identificaram os **principais elementos motivadores da organização**. São eles o gosto pelo trabalho desenvolvido, trabalho desafiante e variado, reconhecimento, responsabilidade, promoção, sistema de remunerações, condições físicas de trabalho e relações interpessoais. São, portanto, elementos motivadores de carácter intrínseco como extrínseco. **A sua promoção é feita** em reuniões, por comunicações escritas como *“Manuais de acolhimento”* (Entrevistado 1) e convívios de variada natureza, como por exemplo, *“caminhadas, ações de plantação de árvores, feira do livro, festa de natal, etc.”* (Entrevistado 5).

A **avaliação da motivação e expectativas dos colaboradores** é realizada logo **no processo de recrutamento e seleção**, a postura comportamental como estes se apresentam e a predisposição para aprender mais e interesse pela função a desempenhar são alguns dos elementos considerados neste processo, o *“candidato deverá revelar dinamismo e interesse pela função em causa e ainda clara disponibilidade para a aprender coisas novas”* (Entrevistado 5). **Ao longo da sua permanência na organização** mais um elemento é considerado, o clima organizacional, até porque *“uma pessoa motivada cria um ambiente agradável”* (Entrevistado 1).

No percurso do colaborador, como percebemos pela análise dos questionários, as motivações e expectativas variam ao longo do tempo, portanto a **gestão** das mesmas é uma ferramenta importante no **papel desempenhado pelas chefias**. Com a informação apurada nas entrevistas percebemos que as chefias estão cientes desta realidade, não só consideram que é importante existir gestão das expectativas como consideram importante o seu papel na gestão destas. Observam, ainda, que estas estão relacionadas com o comprometimento dos colaboradores, *“as falsas expectativas devem ser evitadas”* (Entrevistado 1), pelo que *“um processo bem gerido neste âmbito vai certamente gerar um maior comprometimento por parte do trabalhador que tenderá a estar mais ligado à organização”* (Entrevistado 5).

Nem sempre as **expectativas dos colaboradores** são alcançadas, o esforço desenvolvido é nesse sentido no entanto nem sempre é possível, *“as mais relevantes são”* (Entrevistado 4), o mesmo não se pode dizer relativamente às **expectativas da organização** face aos seus colaboradores, estas são conseguidas sempre com a intenção de serem *“para além do expectável”* (Entrevistado 4), existindo por vezes situações que necessitam de ser avaliadas.

Tudo isto é possível graças ao *“grande clima de confiança”* (Entrevistado 5), ao sentido de responsabilidade e ao sentimento de lealdade vivenciado dentro da organização, o que leva a que exista laços emocionais para com a organização.

O **acompanhamento é realizado às suas equipas com regularidade**, tanto através de reuniões formais como conversas mais informais, existindo sempre a preocupação de passagem do feedback aos colaboradores quer seja *“pessoalmente ou por escrito, depende das situações.”* (Entrevistado 1).

A **importância do investimento na valorização constante dos seus colaboradores** como fator estratégico, mencionada na apresentação da empresa em estudo é evidenciada nas

informações apuradas no decorrer das entrevistas. Para este grupo de chefias da Empresa Alpha a **aposta no desenvolvimento pessoal e profissional é imprescindível** para a evolução de todos os colaboradores. Esta passa essencialmente pela formação, existindo um forte enfoque na valorização pessoal como Ser e na componente técnica. O acompanhamento e apoio por parte das chefias é um outro fator evidenciado no desenvolvimento das equipas.

4.3 Discussão de resultados

O presente estudo apresenta-se como um contributo para a temática da motivação e comprometimento organizacional, consideramos ser uma temática pertinente e em constante estudo, até porque são vários os fatores promotores da motivação, esta por sua vez poderá reforçar ou não o comprometimento com as organizações.

Concluída a investigação teórica prosseguiu-se para a investigação em contexto real, neste caso concreto numa organização de grande dimensão e impacto nacional e internacional no mercado farmacêutico.

Tal como mencionado anteriormente, o objetivo geral desta investigação consiste em compreender como a gestão das expectativas dos colaboradores promove o aumento da motivação e do comprometimento organizacional. Assim sendo, tentamos focar o estudo em fatores que poderão influenciar as expectativas, a motivação e o comprometimento de cada indivíduo/colaborador.

Considerando o objetivo geral supracitado, a presente investigação tem como objetivos específicos (1) conhecer e perceber as expectativas e motivações dos colaboradores; (2) compreender se existe mudanças nas expectativas dos colaboradores desde que integraram a organização e se são congruentes com as da organização; (3) aferir o impacto da gestão das expectativas no aumento da motivação e empenho dos colaboradores.

1. Identificar e analisar as expectativas e motivações dos colaboradores

O desenvolvimento e sucesso de qualquer organização assenta numa estratégia bem definida e participativa, envolvendo todos os seus stakeholders, pelo que conhecer, ser empático e partilhar perspetivas/anseios e objetivos com os seus colaboradores é um dos pilares fundamentais a constar numa estratégia de excelência. Assim sendo, conhecer as expectativas e motivações dos colaboradores ao longo da sua permanência na organização é um passo facilitador do alinhar a estratégia de intervenção com os objetivos de ambas as partes. Tendo por base estes pressupostos, considera-se pertinente conhecer as expectativas e as motivações da organização alvo de estudo, a empresa Alpha.

Como referido na parte teórica, a motivação em relação a um comportamento, ação ou tarefa depende da valência, instrumentalidade e expectativa, isto é, a motivação depende do valor, da crença que cada uma das pessoas tem face ao alcance de um determinado objetivo e a possibilidade que o esforço ou ação empregue lhe permitirá alcançar esse mesmo objetivo (Armstrong, 2009). Se o colaborador estiver motivado, realizará o seu trabalho da melhor forma possível, apresentando melhores desempenhos (Vieira, 2012). Sem a perceção de motivação é difícil alcançar-se bons resultados, a motivação leva o colaborador a demonstrar gosto, paixão em desenvolver a ação ou tarefa.

Perante os dados obtidos percebemos quais os **fatores motivacionais que movem os colaboradores da empresa Alpha desde a sua integração**. Estes mencionam que na procura de emprego tiveram em conta o emprego seguro e estável (69,1%), a autonomia (65,8%) e a reputação da organização (58,2%). Em contexto de trabalho dos fatores que os movem apenas a autonomia (64,5%) e a perceção de emprego seguro e estável (61,4%) se mantêm, o reconhecimento do trabalho desenvolvido (67,1%) e a variedade de tarefas exigidas (64,1%) são, também, mencionados como promotores de motivação. Referem ainda que, a sua permanência na organização se deve ao grau de confiança por parte das chefias no trabalho desenvolvido (67,1%), à sua autonomia (62,5%) e ao clima organizacional existente (57,2%).

Em consonância com a literatura abordada na investigação teórica, especialmente o defendido por Herzberg, os fatores referenciados pelos colaboradores da empresa Alpha enquadram-se nos fatores higiénicos, como é o caso do clima organizacional e o emprego seguro e estável e nos fatores motivacionais, nomeadamente a variedade de tarefas exigidas,

reconhecimento do trabalho desenvolvido e a responsabilidade inculcida através do grau de confiança por parte das chefias.

Quando questionados sobre **do que dependem os seus níveis de expectativas e motivações**, os colaboradores direcionam as suas referências para o sistema de remunerações (29,6%), reconhecimento do trabalho desenvolvido (23%), relacionamento com colegas e chefias (15,1%), emprego seguro e estável, possibilidade de aprendizagem (11,8%), clima organizacional (11,2%), confiança por parte das chefias no trabalho desenvolvido (10,5%) e possibilidade de progressão na carreira (10,5%). Novamente os fatores mencionados são impulsionadores tanto da motivação intrínseca como da motivação extrínseca.

Recordamos que a motivação intrínseca refere-se aos comportamentos que são ativados pelo entusiasmo que o desenvolvimento de uma tarefa ou ação promove e a motivação extrínseca os comportamentos despertados com a intenção de obter alguma recompensa, seja ela material ou social (Cunha et al., 2007).

Perante as respostas mais evidenciadas na questão supracitada consideramos pertinente analisar a distribuição das mesmas pelo género dos respondentes, assim podemos observar que 33% das mulheres afirmam que o sistema de remunerações é dos fatores que mais contribui positivamente para o seu nível de expectativas e motivações e 26 % declara ser o reconhecimento do trabalho desenvolvido, também aqui os fatores se repartem pelos fatores higiénicos – extrínsecos e os fatores motivacionais – intrínsecos. O mesmo se observa com as respostas dadas pelo género masculino, onde 19% considera que a possibilidade de progressão na carreira é dos aspetos mais importantes e 12% considera ser o clima organizacional.

Pelo exposto verificamos que existe uma clara expressão dos elementos motivacionais dos respondentes e que estes contribuem para as suas expectativas e motivações, mesmo assim a menção a **aspetos a melhorar** por forma a elevar estes níveis é significativa e entre as diversas respostas o sistema de remunerações (17,8%), o reconhecimento do trabalho desenvolvido (17,1%) e a relação com colegas e chefias aparecem como fatores a serem revistos/trabalhados e promovidos pela organização.

Em jeito de síntese, podemos afirmar que o objetivo apresentado foi alcançado positivamente, conseguimos identificar e analisar as expectativas e motivações dos colaboradores da organização em estudo, os dados obtidos demonstram claramente que estes

colaboradores valorizam de forma homogênea os fatores promotores da sua motivação intrínseca e extrínseca. No entanto, o enfoque recai, especialmente, nos fatores higiênicos ou de natureza extrínseca quando indicam quais os aspetos a melhorar para elevar a sua motivação e expectativas – sistema de remunerações e relação com colegas e chefias, havendo menção também ao reconhecimento do trabalho desenvolvido (fator motivacional/intrínseco).

2. Compreender se existem mudanças nas expectativas dos colaboradores desde que integraram a organização e se são congruentes com as da organização

A vertiginosa globalização tem conduzido a alterações significativas no mundo e as organizações não são exceção. A necessidade de existirem novas formas que contemplem os sonhos, desejos, crenças, valores e aspirações de cada pessoa é evidente, tanto numa vertente micro e macro, como objetiva e subjetiva, física e metafísica (Carvalho, 2011).

Com a análise dos dados obtidos através dos questionários apurámos que existem alterações nas perceções das expectativas e motivações mencionadas desde o recrutamento ao momento da aplicação dos questionários. Vários são os fatores que contribuem para as mudanças de paradigma, sejam eles internos à organização ou externos. As próprias vivências e situações quotidianas com que as pessoas se deparam levam a mudanças das suas emoções e perceções. Pelo que exige um grande trabalho por parte das organizações por forma a irem de encontro, o mais possível, às expectativas, motivações e necessidades dos seus colaboradores sem que os seus objetivos estratégicos sejam afetados negativamente.

Através da auscultação por meio de entrevista a 5 diretores de departamento, apurámos a existência de uma preocupação com o bem-estar das suas equipas. A realização destas serviu para complementar a informação obtida com os questionários e de forma mais direta conhecer a perceção destes responsáveis face às motivações e comprometimento dos seus colaboradores.

Na perspetiva dos entrevistados a motivação, a expectativa e o comprometimento estão interligados. “ *Os 3 fatores são indissociáveis. A motivação está fortemente ligada à expectativa e a motivação gera comprometimento. Por outro lado, a motivação é impulsionadora pelo que gera ela própria expectativa*” (Entrevistado 5).

Na apreciação dos entrevistados são vários os elementos motivadores da organização, desde a definição exata da missão e identificação com os valores organizacionais à confiança na organização. “*A organização está inserida numa multinacional e tem boas condições de trabalho (...) gostar do que fazemos é importante*” (Entrevistado 4); “*No ano passado foram realizadas 3 promoções internas, aumenta a responsabilidade e consequentemente a motivação*” (Entrevistado 2); “*Definição exata da missão, ligação das funções e tarefas com essa missão e valores*” (Entrevistado 1); “*Relações interpessoais, o trabalho desenvolvido dá segurança*” (Entrevistado 3); “*A identificação com os valores que a organização defende; a confiança na organização; os constantes desafios que resultam do envolvimento em novos projetos; o ambiente de trabalho*” (Entrevistado 5). Estes fatores são possíveis de perceber através do ambiente de trabalho vivido, vontade de evoluir e aprender e dedicação.

Através da análise quantitativa dos dados obtidos com os questionários verificámos que **existem alterações nas expectativas e motivações**. Os inquiridos começam por enaltecer na fase de procura de trabalho o emprego seguro e estável (69,1%), a autonomia (65,8%) e a reputação da organização (58,5%), já em contexto de trabalho referem o reconhecimento do trabalho desenvolvido (67,1%), a variedade de tarefas exigidas (64,1%) e a perceção de emprego seguro e estável (61,9%) como os elementos fulcrais da sua motivação. Por outro lado, quando **classificam as suas motivações face às expectativas iniciais** é a variedade de competências exigidas (62,5%) que reúne uma maior ponderação, seguindo-se o conteúdo da função (59,8%), o reconhecimento do trabalho (58,2%), o emprego seguro e estável (58,2%) e o significado da função (58,2%), também são mencionados com alguma relevância.

Posto isto, verificamos que apenas o emprego seguro e estável se mantém entre os fatores mais pontuados como sendo uma alavanca da motivação ao longo do ciclo de permanência na organização, a incerteza do mercado de que se vive nos últimos anos poderá ser uma das justificações. Interessante verificar que inicialmente os fatores mencionados pelos inquiridos encontram-se repartidos pelos fatores motivacionais e pelos fatores higiénicos e nesta fase de comparação relativamente ao inicialmente expectável as referências recaem nos fatores motivacionais, pelo que no momento atual os colaboradores desta organização valorizam, especialmente, a motivação intrínseca.

No que concerne se **as expectativas e motivações dos colaboradores são congruentes com as da organização**, parece-nos que o consenso em torno de uma única perceção não é possível. Ora vejamos, 3 dos entrevistados considera que as expectativas dos colaboradores para com a

organização são satisfeitas, por outro lado os outros 2 entrevistados consideram que não é possível que isso aconteça, *“não é possível, as mais relevantes são”* (Entrevistado 4); *“A compatibilização das expectativas de todos os colaboradores com os objetivos e oportunidades da organização não é fácil”* (Entrevistado 5).

Relativamente às expectativas da organização para com os colaboradores é desenvolvido trabalho nesse sentido e por vezes estas até são ultrapassadas, *“tenta-se conseguir para além do expectável”* (Entrevistado 4).

De uma forma geral, tendo em consideração a análise realizada, podemos considerar que as expectativas e motivações dos colaboradores variam ao longo do seu ciclo de vida na organização Alpha e que nem sempre é possível ir de encontro a estas por parte da organização, no entanto as expectativas da organização são alcançadas e por vezes superadas. O espírito vivenciado é o do alcance dos objetivos por todos para que a motivação esteja sempre presente.

3. Aferir o impacto da gestão das expectativas no aumento da motivação e comprometimento dos colaboradores

As organizações almejam que os seus colaboradores sejam mais afetivos e comprometidos com estas e cada vez menos ligados por laços instrumentais. Sendo essencial realçar a importância da identificação dos colaboradores com a organização, estabelecendo-se vínculos, ligações afetivas e normativas mais fortes elevando, desta forma, o seu comprometimento, produtividade e bem-estar (Rego e Souto, 2004 e Rego et al., 2007). Para tal é importante que os gestores compreendam os processos psicológicos afetivos e normativos geradores de motivação e por forma a conseguirem mobilizar e orientar os seus colaboradores, com sucesso, à concretização dos objetivos traçados pela organização (Almeida, 2011).

Como está evidenciado nas entrevistas realizadas é fundamental *“perceber quais as expectativas dos colaboradores e da empresa”* por forma a *“identificar as oportunidades”* (Entrevistado 1) e preparar a equipa *“para todos os momentos, os bons e os maus”* (Entrevistado 4). É importante salientar que as chefias *“têm acesso privilegiado à gestão de topo para a transmissão de informação relevante, que será tomada em consideração em decisões que possam ser determinantes na evolução dos trabalhadores dentro da organização”* (Entrevistado 5). Posto isto, considera-se essencial avaliar as expectativas face à organização tendo em consideração que *“as falsas expectativas devem ser evitadas”* (Entrevistado 1) por forma a

potenciar a motivação e o comprometimento dos colaboradores. A motivação, as expectativas e o comprometimento “*são indissociáveis. A motivação está fortemente ligada à expectativa e a motivação gera comprometimento*” (Entrevistado 5) pelo que a gestão destes 3 fatores deve ser conjunta.

O comprometimento organizacional pode ser definido do ponto de vista unidimensional como um resultado da avaliação do colaborador face aos custos da sua saída. Isto é, o colaborador direcionará o percurso da sua atividade de forma a assegurar os seus interesses, considerando o custo-benefício da sua saída ou não da organização (Becker, 1960). Pode ainda ser definido à luz de um constructo multidimensional, existindo, como tal, uma ligação emocional entre o colaborador e a organização com características distintas, especulações em torno do investimento pessoal e a existência de sentimentos de obrigação e dever moral com a organização (Meyer e Allen, 1997).

O comprometimento, tal como a motivação e as expectativas, depende de vários fatores que enaltecem ou não a vontade de permanecer na organização, nomeadamente as características pessoais, a função desempenhada, experiências laborais e características estruturais da organização.

Tendo isto em consideração, foram solicitados quais **os aspetos mais determinantes para um elevado nível de comprometimento para com a organização**, ao qual os respondentes mencionaram, entre os vários fatores indicados, que o reconhecimento do trabalho (24,3%) é dos mais determinantes, assim como, o sistema de remunerações (14,5%) e a perceção de emprego seguro e estável (13,8%).

Neste contexto de comprometimento verifica-se que os fatores motivacionais mencionados são especialmente extrínsecos ou como refere Herzberg higiénicos, já segundo a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow estes centram-se nas necessidades de segurança – sistema de remunerações e emprego seguro e estável - e as necessidades de estima – reconhecimento do trabalho desenvolvido.

A opinião das chefias entrevistadas é unânime quanto às equipas que coordenam, existe confiança, facilmente conseguem delegar responsabilidades e percecionam a existência de ligação emocional à organização. “*É fundamental confiar nas pessoas*” (Entrevistado 4), “*existe um clima de grande confiança*” (Entrevistado 5), “*todos eles estão ligados há vários anos à*

organização” (Entrevistado 2). Face ao exposto pelos entrevistados, podemos afirmar que existe reconhecimento no trabalho desenvolvido como pretendido pelos colaboradores.

Podemos considerar, face à informação apresentada, que a ligação existente entre os colaboradores e a organização está em linha com o comprometimento afetivo. Este pode ser definido como sendo a vontade de permanecer na organização, demonstrando entusiasmo com o trabalho que realizam e empenho em contribuir para o seu desenvolvimento/crescimento (Monteiro, 2013).

Por outro lado, a maioria dos inquiridos refere que trabalhar na empresa Alpha é uma atividade comum (29,6%) e uma aprendizagem (22,4%). Nestes dados está patente o comprometimento afetivo, isto é, vontade de ficar por ser uma aprendizagem e o comprometimento instrumental/calculativo por ser referido que trabalhar nesta organização se trata de uma atividade comum, podendo estar implícito um estado psicológico de necessidade.

Não obstante ao explanado, os colaboradores indicam, ainda, **aspetos a melhorar na organização de forma a elevar o seu comprometimento**, nomeadamente o reconhecimento do trabalho desenvolvido (10,5%), relação com as chefias (8,6%) e sistema de remunerações (8,6%). Novamente a atenção recai nos já mencionados reconhecimento e salário, sendo também indicada a relação interpessoal, neste caso com as chefias.

Por forma a rastrear a existência de mecanismos promotores de troca de informação e/ou exposição de opiniões que permita aos gestores/chefias conhecer os seus colaboradores e assim potenciar a gestão das suas equipas, os entrevistados foram confrontados com questões diretas sobre o acompanhamento, o feedback desse acompanhamento e desenvolvimento para com as suas equipas. As palavras-chave centram-se no acompanhamento diário e na realização de reuniões – *“O acompanhamento é diário e o feedback também; existe uma grande proximidade e abertura quer para assuntos profissionais, quer mesmo para questões pessoais”* (Entrevistado 5). A dinâmica das unidades de produção é, no entanto, um pouco diferente existe *“reuniões com os chefes de equipa mensalmente, com colaboradores novos ao fim de 15 dias e passado um mês. Anualmente individualmente. Diariamente através de uma ronda. Através de ata ou reunião rápida para passagem do feedback”* (Entrevistado 3). Existe, ainda uma aposta clara na formação e realização de atividades conjuntas, *“apostamos muito na formação de todos os colaboradores e no apoio e acompanhamento por parte das chefias”* (Entrevistado 5).

Por conseguinte, consideramos que a gestão destas equipas tem em atenção as expectativas e motivações dos seus colaboradores e desenvolve um esforço constante para a sua realização, contribuindo, assim, para a ponderação elevada dos fatores motivacionais e de comprometimento evidenciados nos questionários e para a baixa menção a mudanças dentro da organização, promotoras de exponenciar os níveis dos 3 fatores em estudo.

Podemos induzir que a empresa em estudo é um exemplo real de como a auscultação, avaliação e gestão das expectativas promove a motivação dos colaboradores e consequentemente eleva o seu comprometimento com a organização. Assim sendo, existe um incremento positivo na relação das expectativas com a motivação e o comprometimento.

Consideramos que o objetivo geral do presente estudo foi alcançado, sendo que através das respostas e análise dos dados, foi possível conhecer as expectativas e motivações dos colaboradores da empresa Alpha, verificar a existência de mudanças e a congruência das expectativas dos colaboradores com a organização, assim como perceber que a gestão destas permite manter as equipas motivadas e comprometidas com a organização. Existindo a preocupação de desenvolver um trabalho assente no conhecimento das expectativas e alinhamento com as oportunidades que existem.

Capítulo V

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E INVESTIGAÇÃO FUTURA

5.1 Conclusões Gerais

A realização deste trabalho traduziu-se numa experiência gratificante e enriquecedora, tanto a nível académico, profissional, mas também pessoal.

A análise realizada teve, como referido anteriormente, uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa), com uma análise descritiva e de conteúdo.

Parece-nos que a análise efetuada permitiu alcançar os objetivos traçados para o estudo.

No que concerne à caracterização sociodemográfica, observamos que 80,9 % dos participantes são na sua maioria do género feminino (123) e 17,1% do género masculino (26), com idades compreendidas entre os 16-20 anos e os 61-65 anos e 43,4% está na organização há menos de 5 anos. Dos 152 participantes 68,4% são efetivos na empresa Alpha. Sendo a população alvo em estudo, uma população jovem/adulta em situação que lhe confere alguma estabilidade profissional, como o desejo de o alcançar foi expresso ao longo dos questionários.

O estudo realizado mostra-nos que a atenção dos colaboradores centra-se, à luz da teoria de Herzberg, nos fatores higiénicos – clima organizacional e emprego seguro e estável – e nos fatores motivacionais – variedade de tarefas exigidas, reconhecimento do trabalho desenvolvido. Os dados obtidos através dos questionários apontam que a preocupação em terem um emprego seguro e estável é constante, tanto à entrada na organização como ao longo da sua permanência. Observamos que 69,1% expressou que na procura de emprego teve em conta a perceção de emprego seguro e estável, em contexto de trabalho são 61,9% dos inquiridos que afirmam ser importante este fator motivacional. Afirmam, ainda que a permanência na organização depende em 67,1% dos casos da confiança demonstrada pelas chefias relativamente ao trabalho desenvolvido, 62,5% da autonomia e 57,2% do clima organizacional. O fator autonomia aparece-nos, também, no início do estudo quando classificam os fatores que tiveram em conta na procura de emprego, 65,8% considera ser este um dos fatores determinantes que considerou e/ou considera no processo de procura de emprego, assim como o emprego seguro e estável com 69,1%.

Verifica-se que as motivações atuais face às expectativas iniciais se focam no reconhecimento do trabalho, significado e conteúdo da função, emprego seguro e estável, mais uma vez, e variedade de competências exigidas, estando evidenciadas neste cenário alguns dos fatores presentes no modelo desenvolvido por Hackman e Oldham como a variedade de competências exigidas (62,5%), o significado e conteúdo da função (58,2% e 59,8% respetivamente).

Hackman e Oldham demonstraram através dos seus estudos como o nível de satisfação e desempenho é mais elevado perante funções com uma maior variedade de competências, maior identidade e significado com a tarefa, mais autonomia e feedback. O fator feedback é evidenciado nas entrevistas como sendo uma prática regular na gestão das equipas e consequentemente das suas expectativas e motivações, este tanto decorre de forma verbal no dia-a-dia, reuniões e/ou como através de atas.

Salientamos a existência de alterações nas expectativas e motivações evidenciadas inicialmente, os fatores primeiramente mencionados enquadram-se tanto em fatores de motivação intrínseca com extrínseca e no momento atual os colaboradores valorizam essencialmente a motivação intrínseca.

A referência a aspetos a melhorar por forma a elevar as suas motivações foi diversa, sobressaindo o sistema de remunerações (17,8%) e o reconhecimento do trabalho desenvolvido (17,1%) como os fatores a serem potenciados pela organização.

No que concerne ao comprometimento os dados mostram que a ligação existente entre os colaboradores e a organização está em linha com o comprometimento afetivo, isto é, existe ligação emocional à organização, *“todos eles estão ligados há vários anos à organização”* (Entrevistado 2) e por considerarem que trabalhar nesta organização é uma aprendizagem (22,4%). Por outro lado, os dados mostram ligações ao comprometimento instrumental/calculativo, ao estar evidenciado um estado psicológico de necessidade quando afirmam que estar nesta organização é uma atividade comum (29,6%) e que o seu nível de comprometimento com a organização é determinado de certa forma pelo sistema de remunerações (14,5%) e perceção de emprego seguro e estável (13,8%).

Cruzando a informação obtida com a análise dos fatores determinantes para o comprometimento dos inquiridos com as teorias da motivação, percebemos que os fatores

mencionados são na sua generalidade de carácter extrínseco, indo de encontro aos fatores higiénicos mencionados por Herzberg, às necessidades de segurança - sistema de remunerações e emprego seguro e estável - e às necessidades de estima – reconhecimento do trabalho desenvolvido - apresentados na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.

Percebemos, também, pelas entrevistas que existe reconhecimento no trabalho desenvolvido como almejado pelos colaboradores ao longo das questões apresentadas no questionário e que a gestão das várias equipas assenta na auscultação e conhecimento das expectativas e motivações dos seus colaboradores, havendo um trabalho contínuo para a sua realização. Deduzimos que a reduzida menção a situações de melhoria dentro da organização deriva, em larga escala, de as chefias destas equipas seguirem uma orientação com base na influência que podem ter as expectativas na motivação e no comprometimento de cada um dos seus colaboradores, *“existe uma relação com os 3 conceitos (...) a nível pessoal permite potenciar o crescimento”* (Entrevistado 3). Não obstante, é referenciado que nem sempre é possível ir de encontro às expectativas dos colaboradores, mesmo sendo desenvolvido um forte trabalho nesse sentido, como mencionado anteriormente, no entanto as expectativas da organização são na sua maioria alcançadas, em algumas situações até mesmo superadas.

Vários são os mecanismos utilizados de forma a existir contacto e acompanhamento permanente das equipas, nomeadamente a realização de conversas informais no dia-a-dia, reuniões, processo de avaliação de desempenho, dinamização de ações de formação, realização de atividades envolvendo toda a organização. Perceciona-se uma *“cultura de um ambiente de trabalho saudável, que a empresa promove no local de trabalho e fora dele (...)”* (Entrevistado 5).

5.2 Limitações do estudo

Finalizadas as nossas conclusões, é pertinente referir que o presente estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente o facto de os inquiridos serem de uma mesma organização e de terem sido auscultados num mesmo período de tempo, esta situação pode ser limitativa no sentido em que as expectativas e motivações podem apresentar alterações, como vimos ao logo da análise, podendo ser aferidos outros resultados.

Salientamos, também, que a organização estudada representa uma realidade regional e é uma organização do setor farmacêutico, que por si só desenvolve a sua atividade rodeada de

regras muito apertadas provenientes do setor onde se insere, como tal pode não coincidir com a realidade nacional.

5.3 Contributos e investigação futura

Acreditamos, mesmo perante a existência de algumas limitações, ter contribuído para o enriquecimento desta temática, ao conhecer e perceber os fatores que apresentam mais influência para as expectativas e consequentemente para a motivação e comprometimento dos colaboradores de uma organização, assim como os fatores que menos contribuem para essa relação, assim como os fatores que no momento da realização do estudo apresentam aspetos a melhorar.

Esperamos, com este estudo, ter contribuído para estimular e encetar novas linhas de investigação e, assim, enaltecer esta área de conhecimento.

Consideramos ser interessante, em futuros estudos, existir uma amostra constituída por mais organizações do mesmo setor de diferentes regiões de Portugal, e uma outra constituída por diferentes organizações do País, assim como ampliar o estudo a momentos temporais diferentes. Desta forma poderemos conhecer e compreender se algumas das características organizacionais, valores, cultura organizacional e fatores determinantes da motivação e comprometimento organizacional são inerentes, apenas, ao setor farmacêutico ou extensíveis a outros setores de atividade e se existem variações ao longo dos períodos de estudo.

BIBLIOGRAFIA

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.

Allen, N., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49 (3), 252-276.

Almeida, C. (2011). *Expectativas e Motivações no Universo do Recrutamento & Selecção: Um Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado da Universidade do Minho. Braga.

Amaral, A. (2010). *Empenhamento Organizacional e empenhamento para a mudança organizacional – Estudo de caso na Câmara Municipal do Porto*. Dissertação de Mestrado da Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão. Braga.

Antunes, A. (2013). *A Liderança nas Organizações Positivas: Estudos de Caso em Portugal*. Dissertação de Doutoramento da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade da Beira Interior. Covilhã.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11 th edition). London and Philadelphia, Kogan Page.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American – Journal of Sociology*, 66, 32-40.

Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos*, 3ª Edição. Lisboa: RH.

Carmeli, A.; Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work, *The Leadership Quarterly* 18, 35-48.

Carvalho, S. (2011). *Ética e Espiritualidade: Contributos para o exercício competente da Liderança e eficácia das organizações educativas*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação – Administração Educacional. Universidade da Madeira. Centro de Competências de Ciências Sociais. Departamento de Ciências de Educação.

Cervo, A. & Bervian, P. (1983). *Metodologia Científica*. 3ª Edição. McGraw-Hill.

Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Human Relations*, 53 (3), 387-417.

Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*.

Mahawah, New Jersey, U.S.A.: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17 (3), 336–354.

Costa, R. (2003). *Persona, Manual Prático de Gestão das Pessoas*. Lisboa: Bertrand Editora, Lda.

Cunha, M.; Rego, A.; et al. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ªEd. Lisboa: RH Editora.

Chiang, C.; Jang, S. (Shawn). (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management* 27, 313–322.

Faria, J., Leal, S. (2011). *Texto de Apoio N.º 2: Motivação*. Área de Administração Empresarial e Pública. Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém, Instituto Politécnico de Santarém.

Fernandes, H. (2003). *Motivação no contexto da educação física, estudo centrado no valor preditivo das intenções de prática desportiva em função da motivação intrínseca*. Monografia no âmbito da licenciatura em Educação Física e Desporto da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Vila Real.

Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, 15, 589–611.

George, J. M.; Jones, G. (2002). *Organizational Behavior* (3rd edition), New Jersey, Pearson Education.

Goleman, D. (1999). *Trabalhar com inteligência emocional*. Lisboa: Temas e Debates.

Herzberg, F., Bernard, M., Barbara, B. S. (1992). *The motivation to work*. New Brunswick: transaction.

Hrebiniak, L. e Alutto, J. (1972). Personal and role – related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.

Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36 (5), 951-995.

Kesselman, G.A., Hagen, E.L., Wherry, R. J. (1974). *A Factor Analytic Test of the Porter-Lawler Expectancy Model of Work Motivation*. The Ohio State University. *Personnel Psychology*, 27, 569-579.

Klein, H. J., Becker, T. E., e Meyer, J. P. (Eds.), (2009). *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.

Lameiras, E. (2010). *Liderança e Motivação dos colaboradores: Um ensaio no sector da saúde*. Dissertação de Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde do Departamento de Economia, Sociologia e Gestão da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Vila Real.

Lathan, G. C., & Locke, E. A. (1979). Goal setting: a motivation technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68-80.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2004). What should do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy Management Review*, 29(3), 388-403.

Lopes, T. (2012). *Influência do comprometimento organizacional na estratégia comportamental voz mediada pela satisfação global com o trabalho*. Dissertação de mestrado da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa.

Maroco, J., (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. 3ª Edição. Lisboa. Edições Sílabo.

Maslow, A., (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper Row Publishers.

Matos, M. (2013). *O papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das CCAM – uma abordagem comparativa*. Dissertação de Doutoramento da Universidade do Minho. Braga.

Meirinhos, M. & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: Revista de Educação*, Vol 2(2), 49-65. Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Bragança.

Meyer, J. P. (2009). Commitment in a change world of work. In H. J. Klein, T. E. Becker, e J.P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 37-68). New York: Routledge Taylor & Francis Group.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.

Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1 (1), 61-89.

Meyer, J. P. & Allen N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. London : Sage Publications.

Meyer, J. P., Becker, T., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of applied psychology*, 89(6), 991–1007.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.

Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: a theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resources Management Review*, 20, 283-294

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20–52.

Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (1), 1–16.

Monteiro, C. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional no Setor Bancário Português*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Escola Superior de Ciências Empresariais. Instituto Politécnico de Setúbal.

Moreira, D. (2011). O comprometimento e os gestores. *Human*, 20.

Mowday, R., Steers, R., Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Mowday, R. T., Porter, L. W. e Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages: the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press

Mowday, R. T. (1999). Reflection on the study and relevance of the organization commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.

Nascimento, J.L. (2010) *Influência do Comprometimento Organizacional nas Estratégias Comportamentais, mediadas pelo Comprometimentos com os Objectivos e pela Satisfação Global com o Trabalho*. Tese de Doutoramento, Especialidade em organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos, INDEG-ISCTE.

Nehmeh, R. (2009). What is organizational commitment, why should managers want it in their workforce and is there any cost effective way to secure it?, *Zurich: Swiss Management Center*.

Órfão, C. (2010). *O efeito do marketing interno no envolvimento e comprometimento organizacional e a influência destes na satisfação e desempenho individual. O caso do Banco Comercial Português, SA*. Dissertação de Mestrado da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra.

Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75 (2), 224–236.

Paul, R. J.; Niehoff, B. P.; Turnley, W. (2000). Empowerment, expectations, and the psychological contract—managing the dilemmas and gaining the advantages. *Journal of Socio-Economics*, 29,471–485.

Porter, L. W., Steers, R. M. Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

Rego, A., Souto, S. (2004a), A Percepção de Justiça como Antecedente do Empenhamento Organizacional: Um estudo luso-brasileiro, *RAC*, 8 (1): 151-177.

Rhoades, L., Eisenberg, R., Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 825–836.

Rodrigues, R. (2012). *Estudo da Motivação e Produtividade laboral*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Faculdade de Psicologia.

Robbins, S. P. (1999). *Comportamento Organizacional* (8ª edição). São Paulo: Prentice Hall.

Rollinson, D., Broadfield, A., & Edwards, D. J. (1998). *Organizational behavior and analysis: an integrated approach*, London: Addison-Wesley.

Ryan, R, Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, (1) 54-67.

Seabra, F. (2012). *Responsabilidade Social enquanto referencial de comportamento empresarial sustentável numa abordagem “multi-stakeholder” - Casos e perspetivas portuguesas e benchmarking ao enquadramento institucional espanhol*. Universidade de Évora.

Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 774–80.

Suñ, S.; Kleiner, M. (2010). Commitment and work-related expectations in flexible employment forms: An empirical study of German IT freelancers, *European Management Journal* 28, 40– 54.

Vieira, C. (2012). *Fatores motivadores e higiénicos da satisfação/motivação no trabalho*.

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão. Universidade de Aveiro. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. Aveiro.

Wiener, Y. (1982) Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7, 418-428.

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design And Methods (Vol. 5)*: Sage Publications, Inc.

ANEXOS

Anexo 1

Pedido de autorização para realização do estudo



Exmo. Sr. Responsável da Unidade de Produção
Empresa Alpha

Assunto: Autorização para a realização de um Estudo de Caso

Assunto: Autorização para a realização de um Estudo de Caso

Na qualidade de aluna do Mestrado em Gestão – Especialização em Recursos Humanos da Universidade de Évora, estou presentemente a dar início à parte empírica da minha Dissertação de Mestrado.

Para que esta parte prática seja concretizada, será necessário realizar um estudo de caso em contexto organizacional, com a finalidade de analisar um conjunto de vários fatores comportamentais com ênfase nas expetativas, motivação e comprometimento organizacional.

Sendo natural do distrito de Viseu, concelho de Mortágua, terei todo o gosto de realizar o meu estudo numa organização com grande prestígio na região e no setor que se insere. A Empresa Alpha conta já com uma longa história na área farmacêutica com provas dadas no mercado nacional, pela qualidade e inovação dos seus produtos e por se tratar de uma organização com uma missão ancorada na qualificação, motivação e empenho dos seus colaboradores.

Tendo por base a motivação apresentada, venho por este meio solicitar a vossa autorização para desenvolver a minha investigação na Unidade de Produção da Empresa Alpha. A identificação da organização no estudo será facultativa, pelo que cabe a V. Exas decidir se o nome da organização será ou não referido no estudo.

O tema da dissertação é “O contributo das expectativas dos colaboradores no aumento da motivação e do empenho organizacional”, tendo como principal objetivo *avaliar e mostrar como a gestão das expectativas dos colaboradores promove o aumento da motivação e do empenho organizacional*.

Esta investigação assentará numa metodologia mista, isto é, quantitativa e qualitativa. Será solicitada a opinião aos colaboradores através de resposta a um questionário que desenvolvemos para o efeito. Para conhecer a perspetiva dos dirigentes e chefias-intermédias da organização aplicaremos um guião de entrevista semiestruturada a alguns dos informantes chave.

Grata, desde já, pela atenção dispensada, aguardo com expectativa a vossa resposta.

Os meus melhores cumprimentos.

Mortágua, 09 de Fevereiro de 2015


(Ana Marques)

Anexo 2



Questionário sobre expectativas, motivações e comprometimento organizacional

Este questionário faz parte do estudo “O contributo das expectativas dos colaboradores no aumento da motivação e do empenho organizacional”, no âmbito da dissertação de mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos da Universidade de Évora. Apelamos que responda com a maior sinceridade às questões colocadas, tendo em conta que a sua resposta é importante para a validade do estudo.

Asseguramos a completa confidencialidade dos seus dados, estes serão utilizados unicamente para fins de investigação, aos quais apenas os intervenientes nesta investigação terão acesso.

Bloco 1 – Expectativas sobre o trabalho e a organização

A expectativa sobre o trabalho pode-se traduzir na probabilidade de alcançar um objetivo desejado através de uma ação. O esforço que cada colaborador emprega no desempenho das suas funções para obter as recompensas desejadas é decidido por este racionalmente. Esta decisão dependerá se o colaborador se sente ou não motivado reconhecendo, assim o seu comprometimento para com a organização.

1- Na procura de emprego, quais os principais fatores que teve e/ou tem em consideração?

(Coloque uma cruz no retângulo que corresponde à sua resposta, em que 1-Nada importante; 2-Pouco importante; 3-Razoavelmente importante; 4-Importante; 5-Muito importante; 6-Bastante importante e 7-Extremamente importante).

	1	2	3	4	5	6	7
Localização da organização							
Função a desempenhar (relacionada com a formação profissional)							
Reputação da organização							
Possibilidade de progressão na carreira							
Sistema de remunerações							
Formação (aprendizagem <i>on job</i>)							
Clima organizacional (relações interpessoais)							
Emprego seguro e estável							
Autonomia							
Conciliação vida pessoal-trabalho							
Flexibilidade de horário							
Condições físicas de trabalho							
Benefícios (existentes na organização promotores de saúde e de qualidade de vida)							
Outros. Quais? _____							

2- Classifique a importância destes fatores na sua motivação em contexto de trabalho.

(Coloque uma cruz no retângulo que corresponde à sua resposta, em que 1-Nada importante; 2-Pouco importante; 3-Razoavelmente importante; 4-Importante; 5-Muito importante; 6-Bastante importante e 7-Extremamente importante).

	1	2	3	4	5	6	7
Sistema de remunerações							
Clima organizacional							
Condições físicas de trabalho							
Emprego seguro e estável							
Possibilidade de progressão na carreira							
Cultura organizacional (missão, visão e valores)							
Relação com a(s) chefia(s)							
Reconhecimento do trabalho desenvolvido							
Flexibilidade de horário							
Autonomia							
Variedade de tarefas exigidas							
Significado da função (impacto da função quer na própria organização quer no meio externo)							
Conteúdo da função (conjunto de tarefas que compõe a função)							
Benefícios (existentes na organização promotores de saúde e de qualidade de vida)							
Outros. Quais? _____							

3- Considerando os fatores apresentados, classifique-os de acordo com o seu grau de importância para a sua manutenção na equipa/organização.

(Coloque uma cruz no retângulo que corresponde à sua resposta, em que 1-Nada importante; 2-Pouco importante; 3-Razoavelmente importante; 4-Importante; 5-Muito importante; 6-Bastante importante e 7-Extremamente importante).

	1	2	3	4	5	6	7
Sistema de remunerações							
Clima organizacional							
Grau de confiança por parte das chefias no trabalho desenvolvido							
Possibilidade de aprendizagem							
Condições físicas de trabalho							
Emprego seguro e estável							
Possibilidade de progressão na carreira							
Cultura organizacional (missão, visão e valores)							
Relação com a(s) chefia(s)							
Reconhecimento do trabalho desenvolvido							
Flexibilidade de horário							
Autonomia							
Variedade de tarefas exigidas							
Ligação emocional à organização							
Significado da função (impacto da função quer na própria organização quer no meio externo)							
Conteúdo da função (conjunto de tarefas que compõe a função)							
Benefícios (existentes na organização promotores de saúde e de qualidade de vida)							
Outros. Quais? _____							

4- a) Indique os principais aspetos que contribuem positivamente para o seu nível de expectativas e motivação de trabalho (dos apresentados anteriormente e/ou outros).

4-b) Indique aspetos a melhorar de forma a aumentar o seu nível de expectativas e motivação de trabalho (dos apresentados anteriormente e/ou outros).

Bloco 2 – Motivação e comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional pode ser definido como o estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo para com a organização e que diminui a possibilidade de a abandonar.

1-Dos fatores motivacionais apresentados, classifique-os relativamente à sua expectativa inicial quando integrou a organização.

(Coloque uma cruz no retângulo que corresponde à sua resposta, em que 1-Nada importante; 2-Pouco importante; 3-Razoavelmente importante; 4-Importante; 5-Muito importante; 6-Bastante importante e 7-Extremamente importante).

	1	2	3	4	5	6	7
Sistema de remunerações							
Clima organizacional							
Condições físicas de trabalho							
Emprego seguro e estável							
Carreira							
Cultura da organização							
Relação com a chefia							
Reconhecimento do trabalho realizado							
Flexibilidade de horário							
Autonomia							
Variedade de competências exigidas							
Significado da função (impacto da função quer na própria organização quer no meio externo)							
Conteúdo da função (conjunto de tarefas que compõe a função)							
Benefícios							

2-a) Indique os aspetos mais determinantes para um elevado nível de comprometimento com a organização.

2-b) Indique os aspetos a melhorar na organização/gestão de recursos humanos de forma a elevar o comprometimento com a organização.

3- Trabalhar nesta organização é:
(assinale com uma cruz apenas uma alternativa)

Uma atividade comum	
Um desafio	
Um orgulho	
Uma aprendizagem	
Uma aventura estimulante	
Outros. Quais? _____	

4 - Dos fatores motivacionais apresentados, indique qual a importância que atribui a cada um deles face ao seu futuro profissional:

(Coloque uma cruz no retângulo que corresponde à sua resposta, em que 1-Nada importante; 2-Pouco importante; 3-Razoavelmente importante; 4-Importante; 5-Muito importante; 6-Bastante importante e 7-Extremamente importante).

	1	2	3	4	5	6	7
Progredir profissionalmente							
Oportunidade de estar envolvido em projetos diferentes							
Integrar equipas/projetos da organização com mais responsabilidades							
Desempenho de tarefas com identidade e significado							
Ambiente criativo e produtivo							
Vontade de aprender mais							
Continuar a apostar no desenvolvimento pessoal e profissional							
Coordenar uma equipa/projeto							
Apostar na formação							
Aplicar conhecimentos adquiridos na formação							
Flexibilidade de horário							
Satisfação pessoal (motivação, reconhecimento do trabalho realizado)							
Novos desafios							
Realização pessoal por alcançar os desafios autopropostos							
Outros. Quais? _____							

Bloco 3 - Caracterização sociodemográfica

1- Sexo:

Feminino ☐ Masculino ☐

2- Idade:

16 a 20 anos ☐ 21 a 25 anos ☐ 26 a 30 anos ☐ 31 a 35 anos ☐ 36 a 40 anos ☐
41 a 45 anos ☐ 46 a 50 anos ☐ 51 a 55 anos ☐ 56 a 60 anos ☐ 61 a 65 anos ☐
> 65 anos ☐

3- Nível de Escolaridade:

1ª Ciclo ☐ 2º ciclo ☐ 3º ciclo ☐ Ensino Secundário ☐ Curso Profissional ☐
Licenciatura ☐ Mestrado ☐ Doutoramento ☐ Outro ☐

4- Há quanto tempo é colaborador desta organização?

< 5 anos ☐ 5 a 10 anos ☐ 11 a 15 anos ☐ 16 a 20 anos ☐ > 20 anos ☐

5- Categoria Profissional: _____

6- Função desempenhada na organização: _____

7- Vínculo contratual á organização

Efetivo ☐ Contrato a termo certo ☐ Contrato a termo incerto ☐

Outro. Indique, por favor. _____

Muito grata pela sua colaboração!

Anexo 3



Guião de entrevista a dirigentes e chefias intermédias da organização

Este guião de entrevista faz parte do estudo “O contributo das expectativas dos colaboradores no aumento da motivação e do empenho organizacional”, no âmbito da dissertação de mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos da Universidade de Évora.

Apelamos que responda com a maior sinceridade às questões colocadas, tendo em conta que a sua resposta é importante para a validade do estudo.

Asseguramos a completa confidencialidade dos seus dados, estes serão utilizados unicamente para fins de investigação, aos quais apenas os intervenientes nesta investigação terão acesso.

Bloco 1 – Motivação e expectativas

1. Face à sua experiência que tipo de relação existe entre motivação, expectativa e comprometimento.

2. Na sua apreciação, quais são os principais elementos motivadores da organização? Estes são promovidos na organização de que forma?

3. De que forma avalia a motivação dos colaboradores:

- a) De um potencial candidato durante um processo de recrutamento e seleção?

- b) E de um colaborador ao longo do ciclo de vida na organização?

-
-
4. Considera importante avaliar as expectativas relativamente à organização e à função que desempenha? Como considera que estas afetam o comprometimento do colaborador para com a organização?

5. De uma forma geral, considera que as expectativas dos colaboradores são satisfeitas pela organização? As expectativas da organização são cumpridas pelos colaboradores e pelas equipas?

6. Qual considera ser o papel das chefias na gestão da motivação e das expectativas das equipas e dos colaboradores?

Bloco 2 – Comprometimento Organizacional

- 1- Tem confiança na equipa que coordena? Consegue delegar tarefas e responsabilidades nos colaboradores que a constituem?

- 2- Considera que os colaboradores se sentem emocionalmente ligados à organização?

- 3- Acredita que os colaboradores devem ser sempre leais à organização?

4- A missão, visão e valores da organização é percebida e partilhada pelos colaboradores?

5- Que tipo de acompanhamento faz aos colaboradores da equipa que coordena?

Dá o feedback desse acompanhamento? Como e quando é dado esse feedback?

6- Considera importante apostar no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores?

Que mecanismos utilizam para realizar esse investimento?

Bloco 3 - Caracterização sociodemográfica

4- Sexo:

Feminino ☐ Masculino ☐

5- Idade:

16 a 20 anos ☐ 21 a 25 anos ☐ 26 a 30 anos ☐ 31 a 35 anos ☐ 36 a 40 anos ☐
41 a 45 anos ☐ 46 a 50 anos ☐ 51 a 55 anos ☐ 56 a 60 anos ☐ 61 a 65 anos ☐
> 65 anos ☐

6- Nível de Escolaridade:

1ª Ciclo ☐ 2º ciclo ☐ 3º ciclo ☐ Ensino Secundário ☐ Curso Profissional ☐
Licenciatura ☐ Mestrado ☐ Doutoramento ☐ Outro ☐

4- Há quanto tempo é colaborador desta organização?

< 5 anos ☐ 5 a 10 anos ☐ 11 a 15 anos ☐ 16 a 20 anos ☐ > 20 anos ☐

5- Categoria Profissional: _____

6- Função desempenhada na organização: _____

7- Vínculo contratual á organização

Efetivo ☐ Contrato a termo certo ☐ Contrato a termo incerto ☐

Outro. Indique, por favor. _____

Muito grata pela sua colaboração!

Anexo 4

Transcrição das entrevistas

Caracterização sociográfica dos entrevistados							
	Género	Idade	Habilitações Literárias	Antiguidade na organização	Categoria Profissional	Função desempenhada	Vínculo contratual
Entrevistado 1	Feminino	46-50	Licenciatura	> 20 anos	Diretora do departamento dos assuntos regulamentares	Diretora	Efetivo
Entrevistado 2	Masculino	36-40	Licenciatura	10 a 15 anos	Diretor do departamento de operações comerciais	Diretor	Efetivo
Entrevistado 3	Feminino	26-30	Mestrado	<5 anos	Gestora da Unidade 3	Gestora	Contrato a termo certo
Entrevistado 4	Masculino	36-40	Licenciatura	5 a 10 anos	Diretor do controlo de gestão	Diretor	Efetivo
Entrevistado 5	Feminino	41-45	Licenciatura	16 a 20 anos	Diretora de Recursos Humanos	Diretora	Efetivo

Transcrição da entrevista à diretora do departamento dos assuntos regulamentares

	Questões	Respostas
Bloco 1	1. Face à sua experiência que tipo de relação existe entre motivação, expectativa e comprometimento.	Existe relacionamento, porque expectativas geram motivação e respostas pretendidas. É necessário existir expectativas para gerar motivação e as respostas.
	2. Na sua apreciação, quais são os principais elementos motivadores da organização? Estes são promovidos na organização de que forma?	Definição exata da missão. Ligação das funções e tarefas com essa missão/valores, condições de trabalho física, relacionamento interpessoal e financeira. Divulgação dentro das equipas através de planos. Reuniões alargadas, convívios de forma a promover os valores, manuais de acolhimento e trabalho dia-a-dia.
	3. De que forma avalia a motivação dos colaboradores: a) De um potencial candidato durante um processo de recrutamento e seleção?	Analisar o comportamento através de uma conversa sobre temas específicos e gerais.

	b) E de um colaborador ao longo do ciclo de vida na organização?	Ambiente da equipa, uma pessoa motivada cria um ambiente agradável, a concretização dos objetivos e a forma como o fazem.
	4. Considera importante avaliar as expectativas relativamente à organização e à função que desempenha? Como considera que estas afetam o comprometimento do colaborador para com a organização?	Sim é importante, estas afetam o comprometimento. As falsas expectativas devem ser evitadas.
	5. De uma forma geral, considera que as expectativas dos colaboradores são satisfeitas pela organização? As expectativas da organização são cumpridas pelos colaboradores e pelas equipas?	Sim. A nível dos colaboradores para com a organização. Relação organização/colaboradores: sim e muitas vezes superam.
	6. Qual considera ser o papel das chefias na gestão da motivação e das expectativas das equipas e dos colaboradores?	Transmitir informação das expectativas reais. Perceber quais as expectativas do colaborador e da empresa e identificar as oportunidades.
Bloco 2	1. Tem confiança na equipa que coordena? Consegue delegar tarefas e responsabilidades nos colaboradores que a constituem?	Sim, totalmente. Está relacionado com a maturidade na equipa. É uma equipa bastante sólida.
	2. Considera que os colaboradores se sentem emocionalmente ligados à organização?	Sim. Equipa já com cerca de 6 anos.
	3. Acredita que os colaboradores devem ser sempre leais à organização?	Devem, face às regras dos vários sistemas devem ser leais à organização.
	4. A missão, visão e valores da organização é percebida e partilhada pelos colaboradores?	Sim. No departamento sim.
	5. Que tipo de acompanhamento faz aos colaboradores da equipa que coordena? Dá o feedback desse acompanhamento? Como e quando é dado esse feedback?	Acompanhamento diário, reuniões com regularidade. Por exemplo, distribuição de novos projetos, processos e procedimentos. Feedback: pessoalmente ou por escrito, depende das situações.
	6. Considera importante apostar no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores? Que mecanismos utilizam para realizar esse investimento?	Sim. Na formação, através do plano de formação interna e externa (académico, formação desenvolvimento pessoal por exemplo: falar em público). A formação é sempre de encontro às funções desempenhadas.

Transcrição da entrevista ao diretor de operações comerciais

	Questões	Respostas
Bloco 1	1. Face à sua experiência que tipo de relação existe entre motivação, expectativa e comprometimento.	Estão todos ligados. É muito difícil fazer a gestão. Face ao contexto externo a remuneração é um fator importante mas difícil de realizar.
	2. Na sua apreciação, quais são os principais elementos motivadores da organização? Estes são promovidos na organização de que forma?	Promoção, atribuição de responsabilidade pois retribuem com mais interesse. Existe uma grande aposta na contratação interna. No ano passado foram feitas 3 promoções internas, aumentar a responsabilidade leva a aumentar a motivação.
	3. De que forma avalia a motivação dos colaboradores: a) De um potencial candidato durante um processo de recrutamento e seleção?	A motivação é bastante valorizada na entrevista de seleção.
	b) E de um colaborador ao longo do ciclo de vida na organização?	O nível de motivação é bastante elevado até um certo tempo de vida, 4 a 5 anos, a partir daí jogamos com a responsabilidade. Não existe grande distinção entre os colaboradores.
	4. Considera importante avaliar as expectativas relativamente à organização e à função que desempenha? Como considera que estas afetam o comprometimento do colaborador para com a organização?	A avaliação é anual, através da avaliação de desempenho e de um plano de relação entre os colaboradores. Claro que sim. As expectativas face à remuneração é sempre base de comparações. Existe algum cuidado com o que é dito, pretende-se formalizar a situação.
	5. De uma forma geral, considera que as expectativas dos colaboradores são satisfeitas pela organização? As expectativas da organização são cumpridas pelos colaboradores e pelas equipas?	São pelos colaboradores face à organização. O inverso também se realiza. Existem outros benefícios como seguro de saúde.
	6. Qual considera ser o papel das chefias na gestão da motivação e das expectativas das equipas e dos colaboradores?	Fundamental, é o motor da equipa. Conseguir alcançar os objetivos presentes para toda a equipa estar motivada.
Bloco 2	1. Tem confiança na equipa que coordena? Consegue delegar tarefas e responsabilidades nos colaboradores que a constituem?	Sim, perfeita. Consigo delegar facilmente. Não tem experiência negativa ao delegar.
	2. Considera que os colaboradores se sentem emocionalmente ligados à organização?	Estão emocionalmente ligados, todos eles estão ligados há vários anos à organização.
	3. Acredita que os colaboradores devem ser sempre leais à organização?	Sim, claro. Colocar os interesses da empresa em causa seria de avaliar.

	4. A missão, visão e valores da organização é percebida e partilhada pelos colaboradores?	O dia-a-dia explica-nos como a empresa funciona.
	5. Que tipo de acompanhamento faz aos colaboradores da equipa que coordena? Dá o feedback desse acompanhamento? Como e quando é dado esse feedback?	Reuniões, interação com todos eles. Dependendo da situação fala em particular com os colaboradores.
	6. Considera importante apostar no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores? Que mecanismos utilizam para realizar esse investimento?	Claro. Plano de formação anual. Identifica-se áreas a desenvolver. A multinacional tem formação na Alemanha. O plano é debatido.

Transcrição da entrevista à gestora da unidade 3

	Questões	Respostas
Bloco 1	1. Face à sua experiência que tipo de relação existe entre motivação, expectativa e comprometimento.	Existe uma relação com os 3 conceitos, tem-se construído uma relação com todos os colaboradores. A nível pessoal permite potenciar o crescimento.
	2. Na sua apreciação, quais são os principais elementos motivadores da organização? Estes são promovidos na organização de que forma?	Tecnologia existente, relações interpessoais, o trabalho desenvolvido que dá segurança. Todos são promovidos pelo diretor, este fomenta a importância do “por favor” e “obrigado”.
	3. De que forma avalia a motivação dos colaboradores:	
	a) De um potencial candidato durante um processo de recrutamento e seleção?	Todas as pessoas contratadas continuam na organização. Estão muito motivados ao início.
	b) E de um colaborador ao longo do ciclo de vida na organização?	Ao longo do estado na organização a motivação está presente, o trabalhar ao fim de semana é o mais desmotivante.
	4. Considera importante avaliar as expectativas relativamente à organização e à função que desempenha? Como considera que estas afetam o comprometimento do colaborador para com a organização?	Sim considero. Tentamos fazê-lo com regularidade. Inicialmente com mais frequência e formalmente. Afeta a gestão das expectativas o acompanhar diariamente o trabalho, isto é encarado de forma bastante positiva.
	5. De uma forma geral, considera que as expectativas dos colaboradores são satisfeitas pela organização? As expectativas da organização são cumpridas pelos colaboradores e pelas equipas?	Exceção dos horários, sim. Eles são gratos. Eles valorizam a organização. Sim, existem situações em que necessitamos de avaliar. A rotatividade é muito baixa.
	6. Qual considera ser o papel das chefias na gestão da motivação e das expectativas das equipas e dos colaboradores?	É essencial, pois são quem tem contacto com as pessoas. Têm muito em atenção o que é falado pelas chefias e respeitam muito isso.

Bloco 2	1. Tem confiança na equipa que coordena? Consegue delegar tarefas e responsabilidades nos colaboradores que a constituem?	<p>Sim. Como trabalhava a unidade ao fim de semana?</p> <p>Existem chefias de turno.</p> <p>Sim as indicações são dadas e sempre que existe dúvidas perguntam. A responsabilidade é assumida pela equipa.</p>
	2. Considera que os colaboradores se sentem emocionalmente ligados à organização?	<p>Sim, estão há muitos anos na organização. Muitos já transitaram de outras organizações.</p>
	3. Acredita que os colaboradores devem ser sempre leais à organização?	<p>Devem ser leais a si mesmo. Se em algum momento não se sentirem bem com os valores podem falar e expor essa situação.</p>
	4. A missão, visão e valores da organização é percebida e partilhada pelos colaboradores?	<p>Sim, a empresa no site e nas atividades são bem fomentados. No último jantar apareciam os valores e os colaboradores podiam assinar onde se identificavam mais.</p>
	5. Que tipo de acompanhamento faz aos colaboradores da equipa que coordena? Dá o feedback desse acompanhamento? Como e quando é dado esse feedback?	<p>Reuniões com os chefes de equipa mensalmente, com colaboradores novos ao fim de 15 dias e depois passado um mês. Anual individualmente. Diariamente através de uma ronda. O feedback através de ata ou reunião rápida para passagem de feedback.</p>
	6. Considera importante apostar no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores? Que mecanismos utilizam para realizar esse investimento?	<p>Sim, sem dúvida, depende dos colaboradores e tarefas. Muitos são resistentes. Formação e atividades promovidas pela organização, como o jantar de natal em que existe grande adesão.</p>

Transcrição da entrevista ao diretor de controlo de gestão

	Questões	Respostas
Bloco 1	1. Face à sua experiência que tipo de relação existe entre motivação, expectativa e comprometimento.	<p>Motivação é importante. Comprometimento é fundamental, está dentro dos valores da organização. A pessoa é um conjunto de emoções, nem todos gerem as emoções da mesma forma.</p>
	2. Na sua apreciação, quais são os principais elementos motivadores da organização? Estes são promovidos na organização de que forma?	<p>Opinião relativa ao departamento, estamos inseridos numa multinacional, tem boas condições de trabalho. Cada um está empenhado na imagem, na informação transmitidas. Trabalham pelo objetivo máximo. Gostar do que fazemos é importante.</p>
	3. De que forma avalia a motivação dos colaboradores: a) De um potencial candidato durante um processo de	<p>Muitos chegam com muitas expectativas no entanto estas são alteradas ao longo do</p>

	recrutamento e seleção?	tempo. Tentam reter os talentos sempre que estes se mostram resistentes.
	b) E de um colaborador ao longo do ciclo de vida na organização?	De uma forma geral todos estão motivados e conseguem rever nos valores.
	4. Considera importante avaliar as expectativas relativamente à organização e à função que desempenha? Como considera que estas afetam o comprometimento do colaborador para com a organização?	Sim, é importante o colaborador conhecer o futuro, quais as vantagens e benefícios. “o que fazem é o que irão colher”. Tem influência, a informação é importante ser bem gerida.
	5. De uma forma geral, considera que as expectativas dos colaboradores são satisfeitas pela organização? As expectativas da organização são cumpridas pelos colaboradores e pelas equipas?	Não é possível, as mais relevantes são. Do lado da organização tenta-se conseguir para além do expectável.
	6. Qual considera ser o papel das chefias na gestão da motivação e das expectativas das equipas e dos colaboradores?	É importante. Esta gestão deve ser preparada para todos os momentos, os bons e maus. Depende dos contextos. As pessoas devem desenvolver o melhor.
Bloco 2	1. Tem confiança na equipa que coordena? Consegue delegar tarefas e responsabilidades nos colaboradores que a constituem?	Tem de ser. É fundamental confiar nas pessoas. Dependendo das tarefas vou delegando, preparando as pessoas. O que é feito no departamento afeta outros departamentos.
	2. Considera que os colaboradores se sentem emocionalmente ligados à organização?	Sim, estão emocionalmente ligados. É certo que o contexto na organização é diferente o que por vezes torna cada um mais responsável.
	3. Acredita que os colaboradores devem ser sempre leais à organização?	Devem ser leais. A partir do momento que não são, não fazem parte dela.
	4. A missão, visão e valores da organização é percebida e partilhada pelos colaboradores?	É importante conhecer e partilhar, ainda falta divulgação e partilha.
	5. Que tipo de acompanhamento faz aos colaboradores da equipa que coordena? Dá o feedback desse acompanhamento? Como e quando é dado esse feedback?	Existe proximidade, os assuntos são tratados em rede.
	6. Considera importante apostar no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores? Que mecanismos utilizam para realizar esse investimento?	Sim, é bastante importante. Formação motivacional e comportamental. A vertente pessoal como Ser é bastante valorizada. A formação técnica é em grupo. Formação em entidade externa, como coaching.

Transcrição da entrevista à diretora de recursos humanos

	Questões	Respostas
Bloco 1	1. Face à sua experiência que tipo de relação existe entre motivação, expectativa e comprometimento.	Os 3 fatores são indissociáveis. A motivação está fortemente ligada à expectativa e a motivação gera comprometimento. Por outro lado, a motivação é impulsionadora pelo que gera ela própria expectativa.
	2. Na sua apreciação, quais são os principais elementos motivadores da organização? Estes são promovidos na organização de que forma?	A identificação com os valores que a organização defende; a confiança na organização; os constantes desafios que resultam do envolvimento em novos projetos; o ambiente de trabalho. A organização promove sistematicamente uma cultura de ética e responsabilidade que implementa de forma transversal através de formação e comunicação. Por outro lado, o facto de ser uma organização muito dinâmica – a que não é alheio o facto de se encontrar integrada numa multinacional - permite o desenvolvimento e a participação de colaboradores de diversas áreas em novos projetos; por último, existe uma cultura de um ambiente de trabalho saudável, que a empresa promove no local de trabalho e fora dele, nomeadamente através da organização de eventos como caminhadas, ações de plantação de árvores, feira do livro, festa de natal, etc.
	3. De que forma avalia a motivação dos colaboradores:	Candidato deverá revelar dinamismo e interesse pela função em causa e ainda clara disponibilidade para aprender coisas novas.
	a) De um potencial candidato durante um processo de recrutamento e seleção?	
	b) E de um colaborador ao longo do ciclo de vida na organização?	Dedicação, interesse pelas funções que desenvolve, vontade de evoluir e aprender sempre mais; iniciativa.
	4. Considera importante avaliar as expectativas relativamente à organização e à função que desempenha? Como considera que estas afetam o comprometimento do colaborador para com a organização?	A motivação estará intrinsecamente ligada à expectativa em relação à função e à própria carreira na organização. Nesse sentido, assume particular relevo a gestão das expectativas do

		colaborador. Um processo bem gerido neste âmbito vai certamente gerar um maior comprometimento por parte do trabalhador que tenderá a estar mais ligado à organização, quanto maior a percepção que tiver de que a organização é capaz de dar resposta às suas aspirações.
	5. De uma forma geral, considera que as expectativas dos colaboradores são satisfeitas pela organização? As expectativas da organização são cumpridas pelos colaboradores e pelas equipas?	Não obstante se realizar um trabalho sistemático nesse sentido, nem sempre acontece. Trata-se de um processo muito complexo e portanto de difícil gestão. A compatibilização das expectativas de todos os trabalhadores com os objetivos e oportunidades da organização não é fácil.
	6. Qual considera ser o papel das chefias na gestão da motivação e das expectativas das equipas e dos colaboradores?	As chefias têm um papel fundamental na “auscultação” dos seus colaboradores e na identificação das suas expectativas e eventuais possibilidades de concretizar soluções que possam ir de encontro a essas expectativas. Por outro lado, têm acesso privilegiado à gestão de topo para transmissão de informação relevante, que será tomada em consideração em decisões que possam ser determinantes na evolução dos trabalhadores dentro da organização.
Bloco 2	1. Tem confiança na equipa que coordena? Consegue delegar tarefas e responsabilidades nos colaboradores que a constituem?	Sim, existe um clima de grande confiança. Consigo delegar tarefas e responsabilidades; foi um processo gradual mas, neste momento, existem muitos processos que são tratados de forma completamente autónoma pelas pessoas que integram a minha equipa.
	2. Considera que os colaboradores se sentem emocionalmente ligados à organização?	Na sua generalidade sim; os mais recentes nem tanto – julgamos que a ligação emocional apenas se atinge após algum tempo de permanência na organização.
	3. Acredita que os colaboradores devem ser sempre leais à organização?	Acredito plenamente; no que me diz respeito, a lealdade é um princípio que não admite qualquer derrogação.
	4. A missão, visão e valores da organização é percebida e partilhada pelos colaboradores?	É partilhada com frequência e julgo que é percebida.

	<p>5. Que tipo de acompanhamento faz aos colaboradores da equipa que coordena? Dá o feedback desse acompanhamento? Como e quando é dado esse feedback?</p>	<p>O acompanhamento é diário e o feedback também; existe uma grande proximidade e abertura quer para assuntos profissionais, quer mesmo para questões pessoais. Existe um momento no ano em que, formalmente se transmite um feedback mais “alargado”, no âmbito do processo de avaliação de desempenho.</p>
	<p>6. Considera importante apostar no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores? Que mecanismos utilizam para realizar esse investimento?</p>	<p>Importantíssimo; apostamos muito na formação de todos os colaboradores e no apoio e acompanhamento por parte das chefias.</p>

Anexo 5

Matrizes da análise de conteúdo das Entrevistas

Categoria	Subcategoria	Indicadores de registo	Unidades de registo
BL1.Q.1 Motivação, expectativas e comprometimento	Existe relação	Sim existe	“Estão todos ligados” (Entrevistado 2); “Existe relação com os 3 conceitos” (Entrevistado 3); “A motivação está fortemente ligada à expectativa e a motivação gera comprometimento. Por outro lado, a motivação é impulsionadora pelo que gera ela própria expectativa” (Entrevistado 5)
		Não existe	Não foram registadas unidades de registo, todos referiram existir relação entre a motivação, expectativas e comprometimento
	Noção de motivação	Gosto pelo trabalho	Não foram registadas unidades de registo
		Reconhecimento do trabalho desenvolvido	Não foram registadas unidades de registo
		Recompensas intrínsecas	Não foram registadas unidades de registo
		Recompensas extrínsecas	“a remuneração é um fator importante mas difícil de realizar” (Entrevistado 2)
	Noção de expectativas	Alcance de determinado objetivo através de uma ação	“É necessário existir expectativas para gerar motivação e as respostas” (Entrevistado 1)
		Esforço empregue para obtenção de uma recompensa	Não foram registadas unidades de registo
	Noção de comprometimento	Estado psicológico que liga o colaborador à organização	Não foram registadas unidades de registo
		Permanência na organização	Não foram registadas unidades de registo

BL1.Q.2 Principais elementos motivadores da organização e sua forma de promoção	Elementos potenciadores da motivação intrínseca	Gosto pelo trabalho desenvolvido	“Gostar do que fazemos é importante” (Entrevistado 4)
		Trabalho desafiante e variado	“Os constantes desafios que resultam do envolvimento em novos projetos” (Entrevistado 5)
		Reconhecimento	“A organização promove sistematicamente uma cultura de ética e responsabilidade que implementa de forma transversal (...)” (Entrevistado 5)
		Responsabilidade	“Atribuição de responsabilidade, pois retribuem com mais interesse” (Entrevistado 2)
		Promoção	“Existe uma grande aposta na contratação interna. No ano passado foram feitas 3 promoções” (Entrevistado 2)
	Elementos potenciadores da motivação extrínseca	Sistema de remunerações	“Condições (...) e financeiras” (Entrevistado 1)
		Condições físicas de trabalho	“Condições de trabalho físicas (...)” (Entrevistado 1); “Tem boas condições de trabalho” (Entrevistado 4)
		Benefícios	Não foram registadas unidades de registo
		Relações interpessoais	“Relacionamento interpessoal” (Entrevistado 1)
	Mecanismos de promoção	Reuniões	“Divulgação dentro das equipas através de planos, de reuniões alargadas (...)” (Entrevistado 1)
		Convívios	“Convívios de forma a promover os valores” (Entrevistado 1); “Organização de eventos como caminhadas, ações de plantação de árvores, feira do livro, festa de natal, etc” (Entrevistado 5)
		Comunicação escrita	“Manuais de acolhimento” (Entrevistado 1)
BL1.Q.3 a) Avaliação da motivação num processo R&S	Postura comportamental	Comportamento evidenciado	“Analisar o comportamento através de uma conversa sobre temas específicos e gerais” (Entrevistado 1); “Candidato deverá revelar dinamismo e interesse pela função em causa e ainda clara disponibilidade para a aprender coisas novas” (Entrevistado 5)
	Motivação	Interesse pela função e organização	“Muitos chegam com muitas expectativas” (Entrevistado 4) “Candidato deverá revelar dinamismo e interesse pela função (...)” (Entrevistado 5)
		Vontade de aprender	“Candidato deverá revelar (...) disponibilidade para aprender coisas novas” (Entrevistado 5)
BL1.Q.3 b) Avaliação da motivação ao longo da vida na organização	Postura comportamental	Comportamento evidenciado	“Dedicação, interesse pelas funções que desenvolve, vontade de evoluir e aprender sempre mais; iniciativa” (Entrevistado 5).
	Motivação	Interesse pela função e organização	
		Vontade de aprender	
	Clima organizacional		“Uma pessoa motivada cria um ambiente agradável” (Entrevistado 1)

BL1.Q.4 Expectativas face à função e comprometimento	Gestão das expectativas	É importante	“Sim, é importante (...) as falsas expectativas devem ser evitadas” (Entrevistado 1); “A avaliação é anual através da avaliação de desempenho e de um plano de relação entre colaboradores” (Entrevistado 2); “Assume particular relevo a gestão das expectativas do colaborador” (Entrevistado 5)
		Não é importante	Não foram registadas unidades de registo, pois os entrevistados consideram a gestão/avaliação das expectativas importante.
	Relação expectativas/ comprometimento	Existe	“Claro que sim” (Entrevistado 2); “Tem influência, a informação é importante ser bem gerida” (Entrevistado 4); “Um processo bem gerido neste âmbito vai certamente gerar um maior comprometimento por parte do trabalhador que tenderá a estar mais ligado à organização” (Entrevistado 5).
		Não existe	Não foram registadas unidades de registo
BL1.Q.5 Expectativas dos colaboradores e da organização	Expectativas pessoais	São satisfeitas pela organização	“Sim. Eles são gratos. Eles valorizam a organização” (Entrevistado 3)
		Não são satisfeitas pela organização	“Não é possível, as mais relevantes são” (Entrevistado 4); “Nem sempre acontece (...) a compatibilização das expectativas de todos os trabalhadores com os objetivos e oportunidades da organização não é fácil” (Entrevistado 5)
	Expectativas organizacionais	São satisfeitas pelos colaboradores e equipas	“Sim e muitas vezes superam” (Entrevistado 1); “Tenta-se conseguir para além do expectável” (Entrevistado 4)
		Não são satisfeitas pelos colaboradores e equipas	“Existem situações em que necessitamos avaliar” (Entrevistado 3)
BL1.Q.6 Papel das chefias na gestão da motivação e expectativas dos colaboradores e equipas	Gestão das expectativas	Conhecer as expectativas	“Perceber quais as expectativas do colaborador e da empresa e identificar as oportunidades” (Entrevistado 1)
	Papel das chefias	É importante	“Fundamental, é o motor da equipa” (Entrevistado 2); “É essencial. Pois são quem tem contacto com as pessoas” (Entrevistado 3); “É importante. Esta gestão deve ser preparada para todos os momentos, os bons e maus” (Entrevistado 4); “As chefias têm um papel importante na “auscultação” dos seus colaboradores e na identificação das suas expectativas e eventuais possibilidades de concretizar soluções que possam ir de encontro a essas expectativas.” (Entrevistado 5)
		Não é importante	Não foram registadas unidades de registo
	Gestão da motivação	Perceção de motivação	Não foram registadas unidades de registo
BL2.Q.1 Confiança, delegar tarefas e responsabilidade	Confiança nos colaboradores e equipa	Existe confiança	“Sim. Como trabalhava a unidade ao fim de semana?” (Entrevistado 3); “Tem de ser. É fundamental confiar nas pessoas” (Entrevistado 4); “Sim, existe um clima de grande confiança.” (Entrevistado 5)

		Não existe confiança	Não foram registradas unidades de registro
	Delegar tarefas nos colaboradores e equipes	Delega tarefas	"Dependendo das tarefas vou delegando, preparando as pessoas" (Entrevistado 4); "Consigo delegar tarefas e responsabilidades" (Entrevistado 5)
		Não delega	Não foram registradas unidades de registro
	Incutir e delegar responsabilidade nos colaboradores	Incute e delega	"Foi um processo gradual mas, neste momento, existem muitos processos que são tratados de forma completamente autônoma pelas pessoas que integram a minha equipe." (Entrevistado 5)
		Não incute nem delega	Não foram registradas unidades de registro
BL2.Q.2 Colaboradores emocionalmente ligados à organização	Existência de laços emocionais para com a organização	Existe	"Estão emocionalmente ligados, todos eles estão ligados há vários anos à organização" (Entrevistado 2); "Sim, estão emocionalmente ligados." (Entrevistado 4); "Na sua generalidade sim; os mais recente nem tanto, julgo que a ligação emocional apenas se atinge após algum tempo de permanência na organização." (Entrevistado 5)
		Não existe	Não foram registradas unidades de registro
BL2.Q.3 Lealdade para com a organização	Percepção de Lealdade	Acredita que existe	"Sim, claro. Colocar os interesses da empresa em causa seria de avaliar." (Entrevistado 2); "Acredito plenamente" (Entrevistado 5)
		Não acredita que existe	Não foram registradas unidades de registro
	Importância de existir sempre lealdade	Muito importante	"Devem ser leais. A partir do momento que não são, não fazem parte dela." (entrevistado 4); "A lealdade é um princípio que não admite derrogação." (Entrevistado 5)
		Pouco importante	Não foram registradas unidades de registro
		Nada importante	Não foram registradas unidades de registro
BL2.Q.4 Partilha e entendimento da missão, visão e valores da organização	Missão partilhada e percebida	É partilhada e percebida	"É partilhada com frequência e julgo que é percebida." (Entrevistado 5)
		É partilhada, não percebida	Não foram registradas unidades de registro
		Não partilhada nem percebida	"Ainda falta divulgação e partilha." (Entrevistado 4)
	Visão partilhada e percebida	É partilhada e percebida	Não foram registradas unidades de registro
		É partilhada, não percebida	Não foram registradas unidades de registro
		Não partilhada nem percebida	"Ainda falta divulgação e partilha." (Entrevistado 4)

	Valores	São partilhados e percebidos	"No último jantar apareciam os valores e os colaboradores podiam assinar onde se identificavam mais." (Entrevistado 3)
		São partilhados e não percebidos	Não foram registadas unidades de registo
		Não partilhados nem percebidos	"Ainda falta divulgação e partilha." (Entrevistado 4)
BL2.Q.5 Acompanhamento, feedback e forma de realização do feedback	É realizado acompanhamento aos colaboradores	É realizado	"Acompanhamento diário, reuniões com regularidade." (Entrevistado 1); "Reuniões com os chefes de equipa mensalmente, com colaboradores novos ao fim de 15 dias e depois passado um mês. Anual individualmente." (Entrevistado 3)
		Não é realizado	Não foram registadas unidades de registo
	Realização do feedback	Existe	"Feedback: pessoalmente ou por escrito, depende das situações." (Entrevistado 1); "Dependendo da situação fala em particular com os colaboradores." (Entrevistado 2)
		Não existe	Não foram registadas unidades de registo
	Forma como é realizado feedback	Reuniões gerais	Não foram registadas unidades de registo
		Reuniões de equipa	"O feedback através de ata ou reunião rápida para passagem de feedback." (Entrevistado 3)
		Reuniões individuais	Não foram registadas unidades de registo
		Atas de reunião	"O feedback através de ata ou reunião rápida para passagem de feedback." (Entrevistado 3)
BL2.Q.6 Desenvolvimento pessoal e profissional. Mecanismos utilizados	Importância de apostar no desenvolvimento pessoal	É importante	"Claro." (Entrevistado 2); "Sim, sem dúvida, depende dos colaboradores e tarefas." (Entrevistado 3); "Sim, é bastante importante." (Entrevistado 4)
		Não é importante	Não foram registadas unidades de registo
	Importância de apostar no desenvolvimento profissional	É importante	"Claro." (Entrevistado 2); "Sim, sem dúvida, depende dos colaboradores e tarefas." (Entrevistado 3); "Sim, é bastante importante." (Entrevistado 4)
		Não é importante	Não foram registadas unidades de registo
	Formas de investimento	Formação profissional	"Identifica-se áreas a desenvolver." (Entrevistado 2); "Formação e atividades promovidas pela organização." (Entrevistado 3); "Formação motivacional e comportamental. A vertente pessoal como Ser é bastante valorizada." (Entrevistado 4); "Apostamos muito na formação de todos os colaboradores e no apoio e acompanhamento por parte das chefias." (Entrevistado 5)
		Coaching	"A formação técnica é em grupo. Formação em entidade externa, como coaching." (Entrevistado 4)
		Mentoring	Não foram registadas unidades de registo, no geral todos mencionam a formação profissional como o pilar de investimento pessoal e profissional.

Anexo 6

Matrizes da análise de conteúdo das questões abertas do Questionário

Questões	Indicadores	Exemplos de unidades de registo
Indique os principais aspetos que contribuem positivamente para o seu nível de expectativas e motivação de trabalho (dos apresentados anteriormente e/ou outros).	Confiança	"Confiança no desempenho das tarefas desenvolvidas" "Confiança por parte das chefias no trabalho desenvolvido"
	Reconhecimento	"Reconhecimento do trabalho desenvolvido" "Relacionamento com colegas e chefias"
	Atividade desenvolvida/ Organização	"Atividade interessante e desafiante" "Dimensão da empresa" "Emprego seguro e estável" "Imagem positiva da empresa e solidez da mesma" "Segurança" "Tarefas aliciantes e exigentes" "Variedade das tarefas/funções" "Sistema de remunerações" "Autonomia" "Conteúdo da função" "Significado da função" "Satisfação profissional"
	Condições de trabalho	"Conciliação vida pessoal-trabalho" "Flexibilidade de horário" "Benefícios" "Condições físicas do trabalho"
	Relacionamento	"Compreensão por parte das chefias" "Clima organizacional" "Facilidade de comunicação" "Grupo de trabalho" "Trabalho em equipa"
	Comprometimento	"Ligação emocional à organização"
	Desenvolvimento pessoal e profissional	"Possibilidade de aprendizagem" "Possibilidade de progressão na carreira"
Indique aspetos a melhorar de forma a aumentar o seu nível de expectativas e	Confiança	"Confiança por parte das chefias"

motivação de trabalho (dos apresentados anteriormente e/ou outros).	Reconhecimento	"Reconhecimento do trabalho desenvolvido" "Reconhecimento por parte das chefias"
	Atividade desenvolvida/ Organização	"Autonomia" "Conteúdo da função" "Cultura organizacional" "Divisão clara das tarefas" "Emprego seguro e estável" "Melhor definição de funções" "Promover a rapidez de resolução de problemas" "Significado da função" "Variedade das tarefas exigidas"
	Condições de trabalho	"Existir cestos de fruta no local de trabalho" "Conciliação vida pessoal-trabalho" "Benefícios" "Condições físicas do trabalho" "Flexibilidade de horário" "Horário fixo" "Sistema de remunerações"
	Relacionamento	"Apoio das chefias" "Clima organizacional" "Compreensão por parte das chefias" "Humanismo" "Maior consideração para com os colaboradores" "Relação com colegas e chefias" "Solidariedade no trabalho"
	Comunicação	"Comunicação" "Enviar convocatórias com mais antecedência" "Melhorar a compilação da informação" "Organização e agendamento das atividades e reuniões atempadamente"
	Desenvolvimento pessoal e profissional	"Gestão do tempo" "Plano de desenvolvimento pessoal/formação" "Possibilidade de aprendizagem" "Possibilidade de progressão na carreira"
Indique os aspetos mais determinantes para um elevado nível de comprometimento com a organização.	Confiança	"Confiança por parte das chefias"
	Reconhecimento	"Reconhecimento do trabalho desenvolvido" "Reconhecimento do esforço"
	Atividade desenvolvida/ Organização	"Autonomia" "Boa gestão" "Conteúdo da função" "Cultura organizacional" "Cumprimento de regras" "Disponibilidade" "Emprego seguro e estável" "Reputação da organização" "Significado da função" "Variedade das competências/tarefas exigida"

	Condições de trabalho	“Benefícios” “Condições físicas do trabalho” “Flexibilidade de horário” “Segurança” “Sistema de remunerações”
	Relacionamento	“Clima organizacional” “Compreensão” “Relacionamento entre colegas e chefia” “Respeito” “Responsabilidade” “Sentimentos de todos trabalharem para o mesmo” “Trabalho em equipa”
	Comunicação	“Facilidade de comunicação entre equipa” “Resolução de situações/problemas atempadamente”
	Comprometimento	“Dedicação” “Lealdade”
	Motivação	“Gosto pelo que se faz” “Motivação” “Satisfação profissional”
	Desenvolvimento pessoal e profissional	“Plano de desenvolvimento pessoal” “Possibilidade de progressão na carreira”
Indique os aspetos a melhorar na organização/gestão de recursos humanos de forma a elevar o comprometimento com a organização.	Reconhecimento	“Reconhecimento do esforço” “Reconhecimento do trabalho desenvolvido” “Reconhecimento por parte das chefias”
	Atividade desenvolvida/ Organização	“Cultura organizacional” “Definição clara de tarefas” “Transparência nas progressões” “Variedade das tarefas exigidas”
	Condições de trabalho	“Benefícios” “Benefícios semelhantes para colaboradores de empresas de trabalho temporário” “Condições físicas de trabalho” “Definição clara dos benefícios” “Emprego seguro e estável” “Flexibilidade de horário” “Oportunidades iguais” “Sistema de remunerações”
	Relacionamento	“Clima organizacional” “Humanismo por parte das chefias” “Melhor compreensão para com os colaboradores” “Relação com as chefias” “Relação entre colegas e chefias” “Relação interdepartamentais” “Relações interpessoais”

	Motivação	“Motivação” “Promoção da satisfação profissional”
	Desenvolvimento pessoal e profissional	“Carreira” “Formação” “Melhorar a avaliação e formação proactiva dos recursos humanos”

Anexo 7

Amostra em função do gênero

Statistics

Sexo

N	Valid	152
	Missing	0

Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não responde	3	2,0	2,0	2,0
	Feminino	123	80,9	80,9	82,9
	Masculino	26	17,1	17,1	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

Anexo 8

Amostra em função da idade

Statistics

Idade

N	Valid	152
	Missing	0

Idade				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
N/R	2	1,3	1,3	1,3
16 a 20 anos	6	3,9	3,9	5,3
21 a 25 anos	27	17,8	17,8	23,0
26 a 30 anos	26	17,1	17,1	40,1
31 a 35 anos	32	21,1	21,1	61,2
Valid 36 a 40 anos	25	16,4	16,4	77,6
41 a 45 anos	22	14,5	14,5	92,1
46 a 50 anos	8	5,3	5,3	97,4
51 a 55 anos	3	2,0	2,0	99,3
61 a 65 anos	1	,7	,7	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Anexo 9

Amostra em função do nível de escolaridade

Statistics

Nível de escolaridade

N	Valid	152
	Missing	0

Nível de escolaridade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não responde	7	4,6	4,6
	1º Ciclo	4	2,6	7,2
	2º Ciclo	10	6,6	13,8
	3º Ciclo	13	8,6	22,4
	Ensino Secundário	54	35,5	57,9
	Curso Profissional	28	18,4	76,3
	Licenciatura	24	15,8	92,1
	Mestrado	11	7,2	99,3
	Outro	1	,7	100,0
	Total	152	100,0	

Anexo 10

Amostra em função da Função desempenhada

Statistics

Função desempenhada na
organização

N	Valid	152
	Missing	0

Função desempenhada na organização

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	48	31,6	31,6	31,6
Administrativo/a	10	6,6	6,6	38,2
Auxiliar de laboratório	17	11,2	11,2	49,3
Auxiliar de refeitório	1	,7	,7	50,0
Controlo de Gestão	2	1,3	1,3	51,3
Diretor	5	3,3	3,3	54,6
Embalador/a	44	28,9	28,9	83,6
Farmacêutico	1	,7	,7	84,2
Gestão ambiental	1	,7	,7	84,9
Gestor de clientes	1	,7	,7	85,5
Gestor de Produto	2	1,3	1,3	86,8
Inspeção	1	,7	,7	87,5
IT	2	1,3	1,3	88,8
Product Manager	1	,7	,7	89,5
Regulatory Affairs Manager	1	,7	,7	90,1
Responsável de produção	1	,7	,7	90,8
Secretária da	1	,7	,7	91,4
Serviços gerais de auxiliar	1	,7	,7	92,1
Técnica de Assuntos	5	3,3	3,3	95,4
Técnica de contabilidade	2	1,3	1,3	96,7
Técnica de Recursos	3	2,0	2,0	98,7
Técnico do controlo da	1	,7	,7	99,3
Telefonista, recionista	1	,7	,7	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Função desempenha	Frequências	%
N/R	48	31,6
Administrativo/a	10	6,6
Auxiliar de laboratório	17	11,2
Auxiliar de refeitório	1	0,7
Controlo de Gestão	2	1,3
Diretor	5	3,3
Embalador/a	44	28,9
Farmacêutico	1	0,7
Gestão ambiental	1	0,7
Gestor de clientes	1	0,7
Gestor de Produto	2	1,3
Inspeção	1	0,7
IT	2	1,3
Product Manager	1	0,7
Regulatory Affairs Manager Sénior	1	0,7
Responsável de produção	1	0,7
Secretária da Administração	1	0,7
Serviços gerais de auxiliar de laboratório	1	0,7
Técnica de Assuntos Regulamentares	5	3,3
Técnica de contabilidade	2	1,3
Técnica de Recursos Humanos	3	2
Técnico do controlo da qualidade	1	0,7
Telefonista, rececionista	1	0,7
Total	152	100

Anexo 11

Amostra em função do número de anos ao serviço da organização

Statistics

Há quanto tempo é colaborador
desta organização?

N	Valid	152
	Missing	0

Há quanto tempo é colaborador desta organização?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	2	1,3	1,3	1,3
< 5 anos	66	43,4	43,4	44,7
5 a 10 anos	32	21,1	21,1	65,8
Valid 11 a 15 anos	27	17,8	17,8	83,6
16 a 20 anos	14	9,2	9,2	92,8
> 20 anos	11	7,2	7,2	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Anexo 12

Amostra em função do vínculo contratual

Statistics

Vínculo contratual á organização

N	Valid	152
	Missing	0

Vínculo contratual á organização

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não responde	2	1,3	1,3	1,3
	Efetivo	104	68,4	68,4	69,7
	Contrato a termo certo	30	19,7	19,7	89,5
	contrato a termo incerto	16	10,5	10,5	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

Anexo 13

Alpha de Cronbach do Questionário sobre expectativas, motivações e comprometimento organizacional

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	152	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	152	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,976	79

Anexo 14

Frequências dos fatores tidos em consideração na procura de emprego

Statistics

		Localização da organização	Reputação da organização	Função a desempenhar (relacionada com a formação profissional)	Possibilidade de progresso na carreira	Sistema de remunerações	Formação (aprendizagem on job)	Clima organizacional (relações interpessoais)	Emprego seguro e estável	Autonomia	Conciliação vida pessoal-trabalho	Flexibilidade de horário	Condições físicas de trabalho	Outros (existentes na organização promovores de saúde e qualidade de vida)	Outros	Outros: Respeito	Outros: Historial da empresa
N	Valid	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Localização da organização

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nada importante	2	1,3	1,3	1,3
Pouco importante	2	1,3	1,3	2,6
Razoavelmente importante	14	9,2	9,2	11,8
Importante	49	32,2	32,2	44,1
Muito importante	45	29,6	29,6	73,7
Bastante importante	25	16,4	16,4	90,1
Extremamente importante	15	9,9	9,9	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Função a desempenhar (realcionada com a formação profissional)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nada importante	1	,7	,7	,7
Pouco importante	9	5,9	5,9	6,6
Razoavelmente importante	13	8,6	8,6	15,1
Valid Importante	37	24,3	24,3	39,5
Muito importante	37	24,3	24,3	63,8
Bastante importante	38	25,0	25,0	88,8
Extremamente importante	17	11,2	11,2	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Reputação da organização

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nada importante	2	1,3	1,3	1,3
Pouco importante	2	1,3	1,3	2,6
Razoavelmente importante	8	5,3	5,3	7,9
Valid Importante	33	21,7	21,7	29,6
Muito importante	47	30,9	30,9	60,5
Bastante importante	42	27,6	27,6	88,2
Extremamente importante	18	11,8	11,8	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Possibilidade de progressão na carreira

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	2	1,3	1,3	1,3
Nada importante	4	2,6	2,6	3,9
Pouco importante	5	3,3	3,3	7,2
Razoavelmente importante	10	6,6	6,6	13,8
Valid Importante	23	15,1	15,1	28,9
Muito importante	42	27,6	27,6	56,6
Bastante importante	46	30,3	30,3	86,8
Extremamente importante	20	13,2	13,2	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Sistema de remunerações

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	1	,7	,7	,7
Nada importante	2	1,3	1,3	2,0
Pouco importante	4	2,6	2,6	4,6
Razoavelmente importante	9	5,9	5,9	10,5
Valid Importante	24	15,8	15,8	26,3
Muito importante	37	24,3	24,3	50,7
Bastante importante	52	34,2	34,2	84,9
Extremamente importante	23	15,1	15,1	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Formação (aprendizagem on job)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	1	,7	,7	,7
Nada importante	1	,7	,7	1,3
Pouco importante	2	1,3	1,3	2,6
Razoavelmente importante	10	6,6	6,6	9,2
Valid Importante	28	18,4	18,4	27,6
Muito importante	38	25,0	25,0	52,6
Bastante importante	50	32,9	32,9	85,5
Extremamente importante	22	14,5	14,5	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Clima organizacional (relações interpessoais)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	1	,7	,7	,7
Nada importante	2	1,3	1,3	2,0
Pouco importante	4	2,6	2,6	4,6
Razoavelmente importante	10	6,6	6,6	11,2
Valid Importante	22	14,5	14,5	25,7
Muito importante	39	25,7	25,7	51,3
Bastante importante	54	35,5	35,5	86,8
Extremamente importante	20	13,2	13,2	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Emprego seguro e estável

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	1	,7	,7	,7
Nada importante	2	1,3	1,3	2,0
Pouco importante	3	2,0	2,0	3,9
Razoavelmente importante	4	2,6	2,6	6,6
Valid Importante	12	7,9	7,9	14,5
Muito importante	25	16,4	16,4	30,9
Bastante importante	57	37,5	37,5	68,4
Extremamente importante	48	31,6	31,6	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Autonomia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pouco importante	1	,7	,7	,7
Razoavelmente importante	6	3,9	3,9	4,6
Valid Importante	23	15,1	15,1	19,7
Muito importante	39	25,7	25,7	45,4
Bastante importante	61	40,1	40,1	85,5
Extremamente importante	22	14,5	14,5	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Conciliação vida pessoal-trabalho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	3	2,0	2,0	2,0
Nada importante	3	2,0	2,0	3,9
Pouco importante	4	2,6	2,6	6,6
Razoavelmente importante	11	7,2	7,2	13,8
Valid Importante	13	8,6	8,6	22,4
Muito importante	32	21,1	21,1	43,4
Bastante importante	45	29,6	29,6	73,0
Extremamente importante	41	27,0	27,0	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Flexibilidade de horário

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	1	,7	,7	,7
Nada importante	6	3,9	3,9	4,6
Pouco importante	4	2,6	2,6	7,2
Razoavelmente importante	17	11,2	11,2	18,4
Valid Importante	21	13,8	13,8	32,2
Muito importante	33	21,7	21,7	53,9
Bastante importante	44	28,9	28,9	82,9
Extremamente importante	26	17,1	17,1	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Condições físicas de trabalho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	2	1,3	1,3	1,3
Nada importante	3	2,0	2,0	3,3
Pouco importante	4	2,6	2,6	5,9
Razoavelmente importante	6	3,9	3,9	9,9
Valid Importante	24	15,8	15,8	25,7
Muito importante	38	25,0	25,0	50,7
Bastante importante	50	32,9	32,9	83,6
Extremamente importante	25	16,4	16,4	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Benefícios (existentes na organização promotores de saúde e qualidade de vida)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	1	,7	,7	,7
Nada importante	2	1,3	1,3	2,0
Pouco importante	8	5,3	5,3	7,2
Razoavelmente importante	12	7,9	7,9	15,1
Valid Importante	26	17,1	17,1	32,2
Muito importante	35	23,0	23,0	55,3
Bastante importante	44	28,9	28,9	84,2
Extremamente importante	24	15,8	15,8	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Outros

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	145	95,4	95,4	95,4
Razoavelmente importante	1	,7	,7	96,1
Importante	2	1,3	1,3	97,4
Bastante importante	3	2,0	2,0	99,3
Extremamente importante	1	,7	,7	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Outros: Respeito

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	151	99,3	99,3	99,3
Extremamente importante	1	,7	,7	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Outros: Historial da empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	151	99,3	99,3	99,3
Muito importante	1	,7	,7	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Anexo 15

Frequências da importância dos fatores apresentados na motivação em contexto de trabalho

Statistics

		Sistema de remunerações	Clima organizacional	Condições físicas de trabalho	Emprego seguro e estável	Possibilidade de progressão na carreira	Cultura organizacional (missão, visão e valores)	Relação com a(s) chefia(s)	Reconhecimento do trabalho desenvolvido	Flexibilidade de horário	Autonomia	Variedade de tarefas exigidas	Significado da função (impacto da função quer na própria organização quer no meio externo)	Conteúdo da função (conjunto de tarefas que compõe a função)	Benefícios (existentes na organização promotores de saúde e de qualidade de vida)	Outros	Outros: Respeito pelos valores de cada colaborador
N	Valid	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Sistema de remunerações

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	1	,7	,7	,7
Nada importante	1	,7	,7	1,3
Pouco importante	2	1,3	1,3	2,6
Razoavelmente importante	9	5,9	5,9	8,6
Valid Importante	26	17,1	17,1	25,7
Muito importante	33	21,7	21,7	47,4
Bastante importante	48	31,6	31,6	78,9
Extremamente importante	32	21,1	21,1	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Clima organizacional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	1	,7	,7	,7
Pouco importante	4	2,6	2,6	3,3
Razoavelmente importante	6	3,9	3,9	7,2
Valid Importante	28	18,4	18,4	25,7
Muito importante	37	24,3	24,3	50,0
Bastante importante	55	36,2	36,2	86,2
Extremamente importante	21	13,8	13,8	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Condições físicas de trabalho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	1	,7	,7	,7
Nada importante	1	,7	,7	1,3
Razoavelmente importante	10	6,6	6,6	7,9
Valid Importante	27	17,8	17,8	25,7
Muito importante	36	23,7	23,7	49,3
Bastante importante	55	36,2	36,2	85,5
Extremamente importante	22	14,5	14,5	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Emprego seguro e estável

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	3	2,0	2,0	2,0
Nada importante	1	,7	,7	2,6
Pouco importante	3	2,0	2,0	4,6
Razoavelmente importante	1	,7	,7	5,3
Valid Importante	20	13,2	13,2	18,4
Muito importante	30	19,7	19,7	38,2
Bastante importante	58	38,2	38,2	76,3
Extremamente importante	36	23,7	23,7	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Possibilidade de progressão na carreira

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	1	,7	,7	,7
Nada importante	2	1,3	1,3	2,0
Pouco importante	4	2,6	2,6	4,6
Razoavelmente importante	7	4,6	4,6	9,2
Valid Importante	25	16,4	16,4	25,7
Muito importante	36	23,7	23,7	49,3
Bastante importante	49	32,2	32,2	81,6
Extremamente importante	28	18,4	18,4	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Cultura organizacional (missão, visão e valores)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	2	1,3	1,3	1,3
Pouco importante	3	2,0	2,0	3,3
Razoavelmente importante	7	4,6	4,6	7,9
Valid Importante	36	23,7	23,7	31,6
Muito importante	33	21,7	21,7	53,3
Bastante importante	43	28,3	28,3	81,6
Extremamente importante	28	18,4	18,4	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Relação com a(s) chefia(s)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	1	,7	,7	,7
Nada importante	2	1,3	1,3	2,0
Pouco importante	3	2,0	2,0	3,9
Razoavelmente importante	5	3,3	3,3	7,2
Valid Importante	18	11,8	11,8	19,1
Muito importante	34	22,4	22,4	41,4
Bastante importante	48	31,6	31,6	73,0
Extremamente importante	41	27,0	27,0	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Reconhecimento do trabalho desenvolvido

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	1	,7	,7	,7
Nada importante	2	1,3	1,3	2,0
Pouco importante	3	2,0	2,0	3,9
Razoavelmente importante	2	1,3	1,3	5,3
Valid Importante	16	10,5	10,5	15,8
Muito importante	26	17,1	17,1	32,9
Bastante importante	52	34,2	34,2	67,1
Extremamente importante	50	32,9	32,9	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Flexibilidade de horário

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	1	,7	,7	,7
Nada importante	1	,7	,7	1,3
Pouco importante	8	5,3	5,3	6,6
Razoavelmente importante	12	7,9	7,9	14,5
Valid Importante	23	15,1	15,1	29,6
Muito importante	44	28,9	28,9	58,6
Bastante importante	43	28,3	28,3	86,8
Extremamente importante	20	13,2	13,2	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Autonomia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	1	,7	,7	,7
Nada importante	1	,7	,7	1,3
Pouco importante	3	2,0	2,0	3,3
Razoavelmente importante	4	2,6	2,6	5,9
Valid Importante	25	16,4	16,4	22,4
Muito importante	39	25,7	25,7	48,0
Bastante importante	59	38,8	38,8	86,8
Extremamente importante	20	13,2	13,2	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Variedade de tarefas exigidas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	1	,7	,7	,7
Nada importante	1	,7	,7	1,3
Pouco importante	3	2,0	2,0	3,3
Razoavelmente importante	3	2,0	2,0	5,3
Valid Importante	29	19,1	19,1	24,3
Muito importante	44	28,9	28,9	53,3
Bastante importante	51	33,6	33,6	86,8
Extremamente importante	20	13,2	13,2	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Significado da função (impacto da função quer na própria organização quer no meio externo)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	2	1,3	1,3	1,3
Nada importante	2	1,3	1,3	2,6
Pouco importante	1	,7	,7	3,3
Razoavelmente importante	8	5,3	5,3	8,6
Valid Importante	29	19,1	19,1	27,6
Muito importante	43	28,3	28,3	55,9
Bastante importante	52	34,2	34,2	90,1
Extremamente importante	15	9,9	9,9	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Conteúdo da função (conjunto de tarefas que compõe a função)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	4	2,6	2,6	2,6
Nada importante	1	,7	,7	3,3
Pouco importante	2	1,3	1,3	4,6
Razoavelmente importante	3	2,0	2,0	6,6
Valid Importante	31	20,4	20,4	27,0
Muito importante	45	29,6	29,6	56,6
Bastante importante	49	32,2	32,2	88,8
Extremamente importante	17	11,2	11,2	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Benefícios (existentes na organização promotores de saúde e de qualidade de vida)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	1	,7	,7	,7
Nada importante	1	,7	,7	1,3
Pouco importante	1	,7	,7	2,0
Razoavelmente importante	12	7,9	7,9	9,9
Valid Importante	32	21,1	21,1	30,9
Muito importante	29	19,1	19,1	50,0
Bastante importante	60	39,5	39,5	89,5
Extremamente importante	16	10,5	10,5	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Outros

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	146	96,1	96,1	96,1
Pouco importante	1	,7	,7	96,7
Muito importante	2	1,3	1,3	98,0
Valid Bastante importante	2	1,3	1,3	99,3
Extremamente importante	1	,7	,7	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Outros: Respeito pelos valores de cada colaborador

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	150	98,7	98,7	98,7
Valid Nada importante	1	,7	,7	99,3
Extremamente importante	1	,7	,7	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Anexo 16

Frequências da classificação dos fatores que contribuem para a manutenção na equipa/organização

Statistics																			
		Sistema de Remunerações	Clima Organizacional	Grau de confiança por parte das chefias no trabalho desenvolvido	Possibilidade de aprendizagem	Condições físicas de trabalho	Emprego seguro e estável	Possibilidade de progressão na carreira	Cultura organizacional (missão, visão e valores)	Relação com a(s) chefia(s)	Reconhecimento do trabalho desenvolvido	Flexibilidade de horário	Autonomia	Variedade de tarefas exigidas	Ligação emocional à organização	Significado da função (impacto da função quer na própria organização quer no meio externo)	Conteúdo da função (conjunto de tarefas que compõe a função)	Benefícios (existentes na organização ou promotores de saúde e de qualidade de vida)	Outros
N	Valid	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Sistema de Remunerações

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	1	,7	,7	,7
Pouco importante	4	2,6	2,6	3,3
Razoavelmente importante	6	3,9	3,9	7,2
Importante	35	23,0	23,0	30,3
Muito importante	26	17,1	17,1	47,4
Bastante importante	52	34,2	34,2	81,6
Extremamente importante	28	18,4	18,4	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Clima Organizacional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	1	,7	,7	,7
Nada importante	1	,7	,7	1,3
Pouco importante	2	1,3	1,3	2,6
Razoavelmente importante	2	1,3	1,3	3,9
Valid Importante	29	19,1	19,1	23,0
Muito importante	38	25,0	25,0	48,0
Bastante importante	49	32,2	32,2	80,3
Extremamente importante	30	19,7	19,7	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Grau de confiança por parte das chefias no trabalho desenvolvido

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pouco importante	3	2,0	2,0	2,0
Razoavelmente importante	3	2,0	2,0	3,9
Valid Importante	21	13,8	13,8	17,8
Muito importante	23	15,1	15,1	32,9
Bastante importante	54	35,5	35,5	68,4
Extremamente importante	48	31,6	31,6	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Possibilidade de aprendizagem

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pouco importante	1	,7	,7	,7
Razoavelmente importante	6	3,9	3,9	4,6
Valid Importante	25	16,4	16,4	21,1
Muito importante	36	23,7	23,7	44,7
Bastante importante	47	30,9	30,9	75,7
Extremamente importante	37	24,3	24,3	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Condições físicas de trabalho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Não responde	2	1,3	1,3	1,3
Pouco importante	2	1,3	1,3	2,6
Razoavelmente importante	3	2,0	2,0	4,6
Importante	37	24,3	24,3	28,9
Muito importante	35	23,0	23,0	52,0
Bastante importante	53	34,9	34,9	86,8
Extremamente importante	20	13,2	13,2	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Emprego seguro e estável

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Não responde	2	1,3	1,3	1,3
Pouco importante	3	2,0	2,0	3,3
Razoavelmente importante	2	1,3	1,3	4,6
Importante	20	13,2	13,2	17,8
Muito importante	24	15,8	15,8	33,6
Bastante importante	60	39,5	39,5	73,0
Extremamente importante	41	27,0	27,0	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Possibilidade de progressão na carreira

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nada importante	1	,7	,7	,7
Pouco importante	3	2,0	2,0	2,6
Razoavelmente importante	9	5,9	5,9	8,6
Importante	19	12,5	12,5	21,1
Muito importante	39	25,7	25,7	46,7
Bastante importante	50	32,9	32,9	79,6
Extremamente importante	31	20,4	20,4	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Cultura organizacional (missão, visão e valores)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pouco importante	2	1,3	1,3	1,3
Razoavelmente importante	7	4,6	4,6	5,9
Importante	34	22,4	22,4	28,3
Valid Muito importante	40	26,3	26,3	54,6
Bastante importante	42	27,6	27,6	82,2
Extremamente importante	27	17,8	17,8	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Relação com a(s) chefia(s)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nada importante	1	,7	,7	,7
Pouco importante	3	2,0	2,0	2,6
Razoavelmente importante	4	2,6	2,6	5,3
Valid Importante	22	14,5	14,5	19,7
Muito importante	27	17,8	17,8	37,5
Bastante importante	50	32,9	32,9	70,4
Extremamente importante	45	29,6	29,6	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Reconhecimento do trabalho desenvolvido

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	1	,7	,7	,7
Nada importante	1	,7	,7	1,3
Pouco importante	2	1,3	1,3	2,6
Razoavelmente importante	4	2,6	2,6	5,3
Valid Importante	17	11,2	11,2	16,4
Muito importante	25	16,4	16,4	32,9
Bastante importante	53	34,9	34,9	67,8
Extremamente importante	49	32,2	32,2	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Flexibilidade de horário

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	1	,7	,7	,7
Nada importante	1	,7	,7	1,3
Pouco importante	6	3,9	3,9	5,3
Razoavelmente importante	11	7,2	7,2	12,5
Valid Importante	18	11,8	11,8	24,3
Muito importante	38	25,0	25,0	49,3
Bastante importante	54	35,5	35,5	84,9
Extremamente importante	23	15,1	15,1	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Autonomia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nada importante	1	,7	,7	,7
Pouco importante	1	,7	,7	1,3
Razoavelmente importante	4	2,6	2,6	3,9
Valid Importante	29	19,1	19,1	23,0
Muito importante	36	23,7	23,7	46,7
Bastante importante	59	38,8	38,8	85,5
Extremamente importante	22	14,5	14,5	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Variedade de tarefas exigidas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	1	,7	,7	,7
Pouco importante	2	1,3	1,3	2,0
Razoavelmente importante	4	2,6	2,6	4,6
Valid Importante	27	17,8	17,8	22,4
Muito importante	51	33,6	33,6	55,9
Bastante importante	50	32,9	32,9	88,8
Extremamente importante	17	11,2	11,2	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Ligação emocional à organização

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	2	1,3	1,3	1,3
Nada importante	2	1,3	1,3	2,6
Pouco importante	3	2,0	2,0	4,6
Razoavelmente importante	9	5,9	5,9	10,5
Valid Importante	42	27,6	27,6	38,2
Muito importante	33	21,7	21,7	59,9
Bastante importante	45	29,6	29,6	89,5
Extremamente importante	16	10,5	10,5	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Significado da função (impacto da função quer na própria organização quer no meio externo)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	1	,7	,7	,7
Nada importante	1	,7	,7	1,3
Pouco importante	1	,7	,7	2,0
Razoavelmente importante	13	8,6	8,6	10,5
Valid Importante	34	22,4	22,4	32,9
Muito importante	37	24,3	24,3	57,2
Bastante importante	46	30,3	30,3	87,5
Extremamente importante	19	12,5	12,5	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Conteúdo da função (conjunto de tarefas que compõe a função)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nada importante	1	,7	,7	,7
Pouco importante	1	,7	,7	1,3
Razoavelmente importante	7	4,6	4,6	5,9
Valid Importante	30	19,7	19,7	25,7
Muito importante	49	32,2	32,2	57,9
Bastante importante	47	30,9	30,9	88,8
Extremamente importante	17	11,2	11,2	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Benefícios (existentes na organização promotores de saúde e de qualidade de vida)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	1	,7	,7	,7
Nada importante	1	,7	,7	1,3
Pouco importante	3	2,0	2,0	3,3
Razoavelmente importante	5	3,3	3,3	6,6
Valid Importante	38	25,0	25,0	31,6
Muito importante	32	21,1	21,1	52,6
Bastante importante	50	32,9	32,9	85,5
Extremamente importante	22	14,5	14,5	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Outros

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	140	92,1	92,1	92,1
Pouco importante	2	1,3	1,3	93,4
Valid Importante	3	2,0	2,0	95,4
Muito importante	2	1,3	1,3	96,7
Bastante importante	2	1,3	1,3	98,0
Extremamente importante	3	2,0	2,0	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Anexo 17

Frequências do fator sistema de remunerações

Statistics

Sistema de remunerações

N	Valid	152
	Missing	0

Sistema de remunerações

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não assinalou	107	70,4	70,4	70,4
	Assinalou	45	29,6	29,6	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

Anexo 18

Frequências do fator reconhecimento do trabalho desenvolvido

Statistics

Reconhecimento do trabalho
desenvolvido

N	Valid	152
	Missing	0

Reconhecimento do trabalho desenvolvido

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não assinalou	117	77,0	77,0	77,0
	Assinalou	35	23,0	23,0	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

Anexo 19

Frequências do fator relacionamento com colegas e chefias

Statistics

Relacionamento com colegas e
chefias

N	Valid	152
	Missing	0

Relacionamento com colegas e chefias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não assinalou	129	84,9	84,9	84,9
	Assinalou	23	15,1	15,1	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

Anexo 20

Frequências do fator emprego seguro e estável

Statistics

Emprego seguro e estável

N	Valid	152
	Missing	0

Emprego seguro e estável

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não assinalou	129	84,9	84,9	84,9
	Assinalou	23	15,1	15,1	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

Anexo 21

Frequências do fator possibilidade de aprendizagem

Statistics

Possibilidade de aprendizagem

N	Valid	152
	Missing	0

Possibilidade de aprendizagem

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não assinalou	134	88,2	88,2	88,2
	Assinalou	18	11,8	11,8	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

Anexo 22

Frequências do fator clima organizacional

Statistics

Clima organizacional

N	Valid	152
	Missing	0

Clima organizacional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não assinalou	135	88,8	88,8	88,8
	Assinalou	17	11,2	11,2	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

Anexo 23

Frequências do fator confiança por parte das chefias no trabalho desenvolvido

Statistics

Confiança por parte das chefias
no trabalho desenvolvido

N	Valid	152
	Missing	0

Confiança por parte das chefias no trabalho desenvolvido

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não assinalou	136	89,5	89,5	89,5
	Assinalou	16	10,5	10,5	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

Anexo 24

Frequências do fator possibilidade de progressão na carreira

Statistics

Possibilidade de progressão na
carreira

N	Valid	152
	Missing	0

Possibilidade de progressão na carreira

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não assinalou	136	89,5	89,5	89,5
	Assinalou	16	10,5	10,5	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

Anexo 25

Médias por género dos principais aspetos mais inumerados como promotores do nível de expectativas e motivação

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Clima organizacional * Sexo	152	100,0%	0	0,0%	152	100,0%
Confiança por parte das chefias no trabalho desenvolvido * Sexo	152	100,0%	0	0,0%	152	100,0%
Emprego seguro e estável * Sexo	152	100,0%	0	0,0%	152	100,0%
Possibilidade de aprendizagem * Sexo	152	100,0%	0	0,0%	152	100,0%
Possibilidade de progressão na carreira * Sexo	152	100,0%	0	0,0%	152	100,0%
Reconhecimento do trabalho desenvolvido * Sexo	152	100,0%	0	0,0%	152	100,0%
Relacionamento com colegas e chefias * Sexo	152	100,0%	0	0,0%	152	100,0%
Sistema de remunerações * Sexo	152	100,0%	0	0,0%	152	100,0%

Report

Sexo		Clima organizacional	Confiança por parte das chefias no trabalho desenvolvido	Emprego seguro e estável	Possibilidade de aprendizagem	Possibilidade de progressão na carreira	Reconhecimento do trabalho desenvolvido	Relacionamento com colegas e chefias	Sistema de remunerações
Não responde	Mean	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	N	3	3	3	3	3	3	3	3
	Std. Deviation	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Feminino	Mean	,11	,12	,15	,14	,09	,26	,17	,33
	N	123	123	123	123	123	123	123	123
	Std. Deviation	,319	,329	,363	,347	,287	,441	,378	,470
Masculino	Mean	,12	,04	,15	,04	,19	,12	,08	,19
	N	26	26	26	26	26	26	26	26
	Std. Deviation	,326	,196	,368	,196	,402	,326	,272	,402
Total	Mean	,11	,11	,15	,12	,11	,23	,15	,30
	N	152	152	152	152	152	152	152	152
	Std. Deviation	,316	,308	,360	,324	,308	,422	,360	,458

Anexo 26

Frequências do fator sistema de remunerações

Statistics

Sistema de remunerações

N	Valid	152
	Missing	0

Sistema de remunerações

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não assinalou	125	82,2	82,2	82,2
	Assinalou	27	17,8	17,8	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

Anexo 27

Frequências do fator Reconhecimento do trabalho desenvolvido

Statistics

Reconhecimento do trabalho desenvolvido

N	Valid	152
	Missing	0

Reconhecimento do trabalho desenvolvido

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não assinalou	126	82,9	82,9	82,9
	Assinalou	26	17,1	17,1	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

Anexo 28

Frequências do fator relação com colegas e chefias

Statistics

Relação com colegas e chefias

N	Valid	152
	Missing	0

Relação com colegas e chefias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não assinalou	138	90,8	90,8	90,8
	Assinalou	14	9,2	9,2	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

Anexo 29

Frequências da classificação dos fatores motivacionais ao entrar na organização

Statistics

		Sistema de remunerações	Clima organizacional	Condições físicas de trabalho	Emprego seguro e estável	Carreira	Cultura da organização	Relação com a chefia	Reconhecimento do trabalho realizado	Flexibilidade de horário	Autonomia	Variedade de competências exigidas	Significado da função (impacto da função quer na própria organização quer no meio externo)	Conteúdo da função (conjunto de tarefas que compõe a função)	Benefícios
N	Valid	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Sistema de remunerações

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	4	2,6	2,6	2,6
Nada importante	1	,7	,7	3,3
Pouco importante	4	2,6	2,6	5,9
Razoavelmente importante	15	9,9	9,9	15,8
Valid Importante	33	21,7	21,7	37,5
Muito importante	27	17,8	17,8	55,3
Bastante importante	53	34,9	34,9	90,1
Extremamente importante	15	9,9	9,9	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Clima organizacional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	3	2,0	2,0	2,0
Nada importante	1	,7	,7	2,6
Pouco importante	1	,7	,7	3,3
Razoavelmente importante	13	8,6	8,6	11,8
Valid Importante	36	23,7	23,7	35,5
Muito importante	32	21,1	21,1	56,6
Bastante importante	56	36,8	36,8	93,4
Extremamente importante	10	6,6	6,6	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Condições físicas de trabalho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	3	2,0	2,0	2,0
Pouco importante	3	2,0	2,0	3,9
Razoavelmente importante	12	7,9	7,9	11,8
Valid Importante	39	25,7	25,7	37,5
Muito importante	30	19,7	19,7	57,2
Bastante importante	47	30,9	30,9	88,2
Extremamente importante	18	11,8	11,8	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Emprego seguro e estável

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não responde	3	2,0	2,0	2,0
Pouco importante	3	2,0	2,0	3,9
Razoavelmente importante	9	5,9	5,9	9,9
Importante	20	13,2	13,2	23,0
Muito importante	28	18,4	18,4	41,4
Bastante importante	59	38,8	38,8	80,3
Extremamente importante	30	19,7	19,7	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Carreira

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não responde	2	1,3	1,3	1,3
Nada importante	2	1,3	1,3	2,6
Pouco importante	3	2,0	2,0	4,6
Razoavelmente importante	10	6,6	6,6	11,2
Importante	24	15,8	15,8	27,0
Muito importante	42	27,6	27,6	54,6
Bastante importante	49	32,2	32,2	86,8
Extremamente importante	20	13,2	13,2	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Cultura da organização

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não responde	2	1,3	1,3	1,3
Nada importante	1	,7	,7	2,0
Pouco importante	4	2,6	2,6	4,6
Razoavelmente importante	9	5,9	5,9	10,5
Importante	35	23,0	23,0	33,6
Muito importante	41	27,0	27,0	60,5
Bastante importante	44	28,9	28,9	89,5
Extremamente importante	16	10,5	10,5	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Relação com a chefia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	2	1,3	1,3	1,3
Nada importante	1	,7	,7	2,0
Pouco importante	7	4,6	4,6	6,6
Razoavelmente importante	6	3,9	3,9	10,5
Valid Importante	23	15,1	15,1	25,7
Muito importante	25	16,4	16,4	42,1
Bastante importante	60	39,5	39,5	81,6
Extremamente importante	28	18,4	18,4	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Reconhecimento do trabalho realizado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	3	2,0	2,0	2,0
Nada importante	2	1,3	1,3	3,3
Pouco importante	3	2,0	2,0	5,3
Razoavelmente importante	4	2,6	2,6	7,9
Valid Importante	23	15,1	15,1	23,0
Muito importante	28	18,4	18,4	41,4
Bastante importante	52	34,2	34,2	75,7
Extremamente importante	37	24,3	24,3	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Flexibilidade de horário

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	3	2,0	2,0	2,0
Nada importante	1	,7	,7	2,6
Pouco importante	6	3,9	3,9	6,6
Razoavelmente importante	15	9,9	9,9	16,4
Valid Importante	31	20,4	20,4	36,8
Muito importante	34	22,4	22,4	59,2
Bastante importante	43	28,3	28,3	87,5
Extremamente importante	19	12,5	12,5	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Autonomia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	4	2,6	2,6	2,6
Nada importante	3	2,0	2,0	4,6
Pouco importante	5	3,3	3,3	7,9
Razoavelmente importante	4	2,6	2,6	10,5
Valid Importante	27	17,8	17,8	28,3
Muito importante	44	28,9	28,9	57,2
Bastante importante	50	32,9	32,9	90,1
Extremamente importante	15	9,9	9,9	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Variedade de competências exigidas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	2	1,3	1,3	1,3
Nada importante	1	,7	,7	2,0
Pouco importante	2	1,3	1,3	3,3
Razoavelmente importante	10	6,6	6,6	9,9
Valid Importante	26	17,1	17,1	27,0
Muito importante	50	32,9	32,9	59,9
Bastante importante	45	29,6	29,6	89,5
Extremamente importante	16	10,5	10,5	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Significado da função (impacto da função quer na própria organização quer no meio externo)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	2	1,3	1,3	1,3
Nada importante	2	1,3	1,3	2,6
Pouco importante	4	2,6	2,6	5,3
Razoavelmente importante	6	3,9	3,9	9,2
Valid Importante	33	21,7	21,7	30,9
Muito importante	35	23,0	23,0	53,9
Bastante importante	54	35,5	35,5	89,5
Extremamente importante	16	10,5	10,5	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Conteúdo da função (conjunto de tarefas que compõe a função)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	2	1,3	1,3	1,3
Nada importante	2	1,3	1,3	2,6
Pouco importante	3	2,0	2,0	4,6
Razoavelmente importante	7	4,6	4,6	9,2
Valid Importante	31	20,4	20,4	29,6
Muito importante	35	23,0	23,0	52,6
Bastante importante	56	36,8	36,8	89,5
Extremamente importante	16	10,5	10,5	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Benefícios

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	21	13,8	13,8	13,8
Nada importante	1	,7	,7	14,5
Pouco importante	3	2,0	2,0	16,4
Razoavelmente importante	10	6,6	6,6	23,0
Valid Importante	24	15,8	15,8	38,8
Muito importante	31	20,4	20,4	59,2
Bastante importante	42	27,6	27,6	86,8
Extremamente importante	20	13,2	13,2	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Anexo 30

Frequência dos aspetos mais determinantes para um elevado nível de comprometimento:
Reconhecimento do trabalho desenvolvido

Statistics

Reconhecimento do trabalho
desenvolvido

N	Valid	152
	Missing	0

Reconhecimento do trabalho desenvolvido

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não assinalou	115	75,7	75,7	75,7
	Assinalou	37	24,3	24,3	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

Anexo 31

Frequência dos aspetos mais determinantes para um elevado nível de comprometimento:
Sistema de remunerações

Statistics

Sistema de remunerações

N	Valid	152
	Missing	0

Sistema de remunerações

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não assinalou	130	85,5	85,5	85,5
	Assinalou	22	14,5	14,5	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

Anexo 32

Frequência dos aspetos mais determinantes para um elevado nível de comprometimento:
Emprego seguro e estável

Statistics

Emprego seguro e estável

N	Valid	152
	Missing	0

Emprego seguro e estável

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não assinalou	131	86,2	86,2	86,2
	Assinalou	21	13,8	13,8	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

Anexo 33

Médias por género dos aspetos mais determinantes inumerados como promotores do nível de comprometimento com a organização

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Emprego seguro e estável *	152	100,0%	0	0,0%	152	100,0%
Sexo						
Reconhecimento do trabalho desenvolvido * Sexo	152	100,0%	0	0,0%	152	100,0%
Sistema de remunerações * Sexo	152	100,0%	0	0,0%	152	100,0%

Report

Sexo		Emprego seguro e estável	Reconhecimento do trabalho desenvolvido	Sistema de remunerações
Não responde	Mean	,00	,00	,00
	N	3	3	3
	Std. Deviation	,000	,000	,000
Feminino	Mean	,16	,26	,16
	N	123	123	123
	Std. Deviation	,371	,441	,371
Masculino	Mean	,04	,19	,08
	N	26	26	26
	Std. Deviation	,196	,402	,272
Total	Mean	,14	,24	,14
	N	152	152	152
	Std. Deviation	,346	,431	,353

Anexo 34

Frequência dos aspetos a melhorar na organização de forma a elevar o comprometimento para com a organização: Reconhecimento do trabalho desenvolvido

Statistics

Reconhecimento do trabalho
desenvolvido

N	Valid	152
	Missing	0

Reconhecimento do trabalho desenvolvido

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não assinalou	136	89,5	89,5	89,5
	Assinalou	16	10,5	10,5	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

Anexo 35

Frequência dos aspetos a melhorar na organização de forma a elevar o comprometimento para com a organização: Relação com as chefias

Statistics

Relação com as chefias

N	Valid	152
	Missing	0

Relação com as chefias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não assinalou	139	91,4	91,4	91,4
	Assinalou	13	8,6	8,6	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

Anexo 36

Frequência dos aspetos a melhorar na organização de forma a elevar o comprometimento para com a organização: Sistema de remunerações

Statistics

Sistema de remunerações

N	Valid	152
	Missing	0

Sistema de remunerações

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não assinalou	139	91,4	91,4	91,4
	Assinalou	13	8,6	8,6	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

Anexo 37

Frequência das opções relativas à caracterização de trabalhar na organização

Statistics

Trabalhar nesta empresa é:

N	Valid	152
	Missing	0

Trabalhar nesta empresa é:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	9	5,9	5,9	5,9
Uma atividade comum	45	29,6	29,6	35,5
Um desafio	25	16,4	16,4	52,0
Um orgulho	27	17,8	17,8	69,7
Uma aprendizagem	34	22,4	22,4	92,1
Valid Uma aventura estimulante	9	5,9	5,9	98,0
Outros: Uma atividade profissional	1	,7	,7	98,7
Outros: Gratificante	1	,7	,7	99,3
Outros: Uma necessidade	1	,7	,7	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Anexo 38

Frequência dos fatores motivacionais face ao futuro profissional

Statistics

		Progridir profissiona lmente	Oportunid ades de estar envolvido em projectos diferentes	Integrar equipas/pr ojetos da organizaç ão com mais responsa bilidades	Desempe nho de tarefas com identidade e significad o	Ambiente criativo e produtivo	Vontade de aprender mais	Continuar a apostar no desenvolvi mento pessoal e profissiona l	Coordenar uma equipa/pro jeto	Apostar na formação	Aplicar conhecim entos adquiridos na formação	Flexibilida de de horário	Satisfação pessoal (motivaçã o, reconheci mento do trabalho realizado)	Novos desafios	Realizaçã o pessoal por alcançar os desafios autopropo stos	Outros
N	Valid	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Progridir profissionalmente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	2	1,3	1,3	1,3
Nada importante	2	1,3	1,3	2,6
Pouco importante	4	2,6	2,6	5,3
Razoavelmente importante	9	5,9	5,9	11,2
Valid Importante	24	15,8	15,8	27,0
Muito importante	29	19,1	19,1	46,1
Bastante importante	41	27,0	27,0	73,0
Extremamente importante	41	27,0	27,0	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Oportunidades de estar envolvido em projectos diferentes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	3	2,0	2,0	2,0
Nada importante	1	,7	,7	2,6
Pouco importante	2	1,3	1,3	3,9
Razoavelmente importante	8	5,3	5,3	9,2
Valid Importante	33	21,7	21,7	30,9
Muito importante	31	20,4	20,4	51,3
Bastante importante	44	28,9	28,9	80,3
Extremamente importante	30	19,7	19,7	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Integrar equipas/projetos da organização com mais responsabilidades

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	2	1,3	1,3	1,3
Nada importante	1	,7	,7	2,0
Pouco importante	3	2,0	2,0	3,9
Razoavelmente importante	7	4,6	4,6	8,6
Valid Importante	31	20,4	20,4	28,9
Muito importante	34	22,4	22,4	51,3
Bastante importante	47	30,9	30,9	82,2
Extremamente importante	27	17,8	17,8	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Desempenho de tarefas com identidade e significado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	2	1,3	1,3	1,3
Pouco importante	1	,7	,7	2,0
Razoavelmente importante	3	2,0	2,0	3,9
Valid Importante	35	23,0	23,0	27,0
Muito importante	29	19,1	19,1	46,1
Bastante importante	51	33,6	33,6	79,6
Extremamente importante	31	20,4	20,4	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Ambiente criativo e produtivo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	2	1,3	1,3	1,3
Nada importante	1	,7	,7	2,0
Razoavelmente importante	7	4,6	4,6	6,6
Valid Importante	27	17,8	17,8	24,3
Muito importante	31	20,4	20,4	44,7
Bastante importante	51	33,6	33,6	78,3
Extremamente importante	33	21,7	21,7	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Vontade de aprender mais

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	4	2,6	2,6	2,6
Nada importante	1	,7	,7	3,3
Pouco importante	1	,7	,7	3,9
Razoavelmente importante	4	2,6	2,6	6,6
Valid Importante	17	11,2	11,2	17,8
Muito importante	28	18,4	18,4	36,2
Bastante importante	50	32,9	32,9	69,1
Extremamente importante	47	30,9	30,9	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Continuar a apostar no desenvolvimento pessoal e profissional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	4	2,6	2,6	2,6
Nada importante	2	1,3	1,3	3,9
Pouco importante	1	,7	,7	4,6
Razoavelmente importante	5	3,3	3,3	7,9
Valid Importante	17	11,2	11,2	19,1
Muito importante	30	19,7	19,7	38,8
Bastante importante	49	32,2	32,2	71,1
Extremamente importante	44	28,9	28,9	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Coordenar uma equipa/projeto

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	2	1,3	1,3	1,3
Nada importante	4	2,6	2,6	3,9
Pouco importante	6	3,9	3,9	7,9
Razoavelmente importante	19	12,5	12,5	20,4
Valid Importante	26	17,1	17,1	37,5
Muito importante	26	17,1	17,1	54,6
Bastante importante	44	28,9	28,9	83,6
Extremamente importante	25	16,4	16,4	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Apostar na formação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	3	2,0	2,0	2,0
Nada importante	2	1,3	1,3	3,3
Pouco importante	1	,7	,7	3,9
Razoavelmente importante	5	3,3	3,3	7,2
Valid Importante	23	15,1	15,1	22,4
Muito importante	32	21,1	21,1	43,4
Bastante importante	46	30,3	30,3	73,7
Extremamente importante	40	26,3	26,3	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Aplicar conhecimentos adquiridos na formação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	2	1,3	1,3	1,3
Nada importante	1	,7	,7	2,0
Pouco importante	1	,7	,7	2,6
Razoavelmente importante	6	3,9	3,9	6,6
Valid Importante	23	15,1	15,1	21,7
Muito importante	32	21,1	21,1	42,8
Bastante importante	49	32,2	32,2	75,0
Extremamente importante	38	25,0	25,0	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Flexibilidade de horário

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	4	2,6	2,6	2,6
Nada importante	3	2,0	2,0	4,6
Pouco importante	2	1,3	1,3	5,9
Razoavelmente importante	10	6,6	6,6	12,5
Valid Importante	30	19,7	19,7	32,2
Muito importante	28	18,4	18,4	50,7
Bastante importante	45	29,6	29,6	80,3
Extremamente importante	30	19,7	19,7	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Satisfação pessoal (motivação, reconhecimento do trabalho realizado)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	2	1,3	1,3	1,3
Nada importante	2	1,3	1,3	2,6
Pouco importante	2	1,3	1,3	3,9
Razoavelmente importante	1	,7	,7	4,6
Valid Importante	18	11,8	11,8	16,4
Muito importante	22	14,5	14,5	30,9
Bastante importante	51	33,6	33,6	64,5
Extremamente importante	54	35,5	35,5	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Novos desafios

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	2	1,3	1,3	1,3
Nada importante	1	,7	,7	2,0
Pouco importante	2	1,3	1,3	3,3
Razoavelmente importante	8	5,3	5,3	8,6
Valid Importante	23	15,1	15,1	23,7
Muito importante	26	17,1	17,1	40,8
Bastante importante	48	31,6	31,6	72,4
Extremamente importante	42	27,6	27,6	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Realização pessoal por alcançar os desafios autopropostos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	2	1,3	1,3	1,3
Nada importante	1	,7	,7	2,0
Pouco importante	1	,7	,7	2,6
Razoavelmente importante	6	3,9	3,9	6,6
Valid Importante	26	17,1	17,1	23,7
Muito importante	20	13,2	13,2	36,8
Bastante importante	50	32,9	32,9	69,7
Extremamente importante	46	30,3	30,3	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Outros

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não responde	141	92,8	92,8	92,8
Nada importante	1	,7	,7	93,4
Pouco importante	1	,7	,7	94,1
Razoavelmente importante	2	1,3	1,3	95,4
Valid Importante	1	,7	,7	96,1
Muito importante	1	,7	,7	96,7
Bastante importante	1	,7	,7	97,4
Extremamente importante	4	2,6	2,6	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Anexo 39

Declaração de Confidencialidade

DECLARAÇÃO

Ana Sofia Batista Marques, portadora do Documento de Identificação Civil nº 11575549, declara para os devidos efeitos, que se obriga ao dever de confidencialidade, no âmbito do desenvolvimento de estudo para dissertação de mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, da Universidade de Évora, que realizou com o contributo da Empresa Alpha, comprometendo-se a guardar sigilo, relativamente a processos de organização, funcionamento, qualidade e produção da Empresa Alpha e sobre quaisquer outras informações relativas a organização, negócios da empresa e/ou de terceiros a que tiver tido acesso e/ou tenha tomado conhecimento aquando da realização do referido trabalho. -----

Localidade XX, 25 de Setembro de 2015

